

# **Programmer n'est pas donné!**

---

---

*Point de vue d'un consultant  
des Unions de Groupements Naam  
de Gourçy et de Koumbri,  
dans le Yatenga*

*Hugues Dupriez*

*avril 1994*

## **Programmer n'est pas donné!**

**Point de vue d'un consultant des Unions  
de Groupements Naam de Gourçy et de Koumbri,  
dans le Yatenga**

*par Hugues Dupriez*

Les pages qui suivent ont pour but de relever quelques-uns des principes, des méthodes ou des pratiques de travail qui ont guidé la programmation à Koumbri et à Gourçy, de septembre 1990 à décembre 1993. Elles mettent en évidence certains exemples vécus de la pédagogie appliquée par l'équipe d'appui et le consultant. Elles rappellent des aspects importants de l'évolution des esprits et des comportements au sein des comités de programmation des sessions.

Le texte se subdivise en deux grands volets: un exposé narratif du travail réalisé, tel que je l'ai perçu et orienté, des réflexions concrètes à l'usage des Unions. Il ne reflète que le point de vue personnel du consultant.

Mais avant tout, il me faut remercier toutes les personnes, paysans et paysannes, animateurs et animatrices, responsables, représentants de la Coopération Suisse, cadres, techniciens des Unions, de la Fédération des Naam et d'ailleurs, pour leur accueil et leur collaboration. Que chacun et chacune soit assuré de mon amitié.

## Table des matières

<b>Première partie: Le consultant n'a pas de bie</b>	5
Quelques principes pédagogiques .....	6
Une méthode inductive .....	8
<i>Relever les problèmes concrets</i>	8
<i>Définir ce qu'est la programmation</i> .....	10
Chercher un cadre général .....	11
La politique de ses propres moyens .....	12
Faire des choix .....	14
<i>Activités d'extension, activités innovantes</i> .....	14
<i>Feux vert, orange et rouge</i> .....	15
Rendre compte à la Fédération .....	16
Stratégie .....	17
Rédiger un dossier .....	21
Négocier avec des partenaires .....	22
<b>Deuxième partie: Organiser la pensée collective, dépasser la peur, prendre confiance en soi</b>	23
Fonder la science avant la technique .....	24
<i>Apprendre la vie du vent avant d'enseigner le brise-vent</i> .....	24
<i>Apprendre la vie de l'insecte avant de vouloir lutter contre lui</i> .....	25
<i>Apprendre la vie du crédit avant de fixer des modes de crédit</i> .....	26
Adopter un point de vue systémique .....	27
<i>Des fruits pour la santé des enfants</i> .....	27
Des foyers améliorés, pourquoi? .....	28
Maitriser les "projets" avant d'être maîtrisés par eux .....	29
<i>Des projets féconds plutôt que des projets-poisons</i> .....	29
Sur le plan technique, vos Unions ne doivent pas être des copies de la Fédération .....	31
"Moi qui sais, toi qui ne connais pas"	33
<i>"J'ai fait l'école, donc je sais", "tu as fait l'école donc tu sais", "il est ingénieur, donc il sait"</i> .....	34

<i>"Moi, ingénieur, face au paysan, je dois avoir réponse à tout"</i> .....	34
<i>Vaincre la "peur"</i> .....	36
<i>"Moi, paysan, suis-je assez intelligent pour définir un projet avec de grands intellectuels, ingénieurs, économistes, médecins, etc. ?</i> .....	37
<i>Interpellez le pouvoir d'en haut autant que vos partenaires villageois</i> .....	39
<i>Prendre de l'assurance</i> .....	40
<i>Autonomie ou indépendance</i> .....	41
Valoriser les connaissances de chacun .....	41
<i>Entraîner une équipe plutôt que commander un bataillon</i> .....	42
<i>Valoriser les connaissances paysannes</i> .....	43
<i>Trouver un langage commun</i> .....	45
<i>Se renforcer ensemble pour l'initiative et l'apprentissage</i> .....	47
<i>Partager les connaissances dans un rapport humain égalitaire</i> ..	48
<i>Travailler à tous les niveaux concernés</i> .....	48
Questionnement sans fin .....	50
<i>Qui, quoi, pourquoi, comment, où, quand, avec quoi?</i>	50
<i>Fatiguer le problème jusqu'à en finir!</i> .....	50
<i>Le sens des questions</i> .....	51
Des réunions efficaces .....	52
<i>Préparez minutieusement vos réunions et vos rendez-vous</i> .....	52
<i>Définir une stratégie de réunion</i> .....	53
<i>Le bilinguisme</i> .....	54
<i>Bien organiser la pensée commune</i> .....	55
Organiser l'écriture .....	55
<i>Noter l'essentiel plutôt que l'accessoire</i> .....	55
<i>Relire vos notes et vos rapports de réunions</i> .....	56
<i>Il ne faut pas confondre un dossier et une table des matières</i> .....	57
<i>Des rapports de réunions pouvant servir à l'alphabetisation.</i> .....	58
<b>Annex: liste des participants aux sessions de programmation des Unions de Gourçy et de Koumbril</b>	59

*Première partie*

**Le consultant n'a pas de bic**

Un premier travail d'échange se déroula en septembre 1990 entre les groupements paysans de l'Union de Gourcy, une équipe de techniciens et d'animateurs de la FUGN, et des formateurs extérieurs parmi lesquels j'ai été amené à remplir le rôle d'animateur principal. La méthode utilisée au cours de ces échanges était celle inaugurée en 1987 dans la vallée du Diobass (Sénégal) avec des participants issus de la FONGS, des Maisons Familiales Rurales et de ENDA Graf. Quatre villages de la zone de Gourcy furent visités de fond en comble par les 120 participants au séminaire, à la demande de l'équipe d'animation de l'Union. On entra dans les bas-fonds, on visita les plaines d'érosion, on s'intéressa à l'élevage en divagation et en stabulation, on parcourut les restes de forêts à vrai dire bien méconnaissables. Un thème principal animait tous les participants, celui de la gestion des terroirs.

## Quelques principes pédagogiques

Plusieurs principes pédagogiques guidaient les organisateurs. Ils resteront d'application tout au long des travaux de programmation, avec, bien entendu, des adaptations de circonstances. Rappetons brièvement ces principes:

- il fallait **équilibrer les échanges entre les paysans et les paysannes, les animateurs, les techniciens, les allochtones visiteurs et les autochtones**, afin de multiplier les contacts sur base des **connaissances propres** des participants au séminaire puis à la programmation;
- il fallait envisager l'**ensemble des problèmes** liés à la gestion des terroirs, dans toutes leurs dimensions écologiques, sociologiques, économiques et techniques. Pour ce faire, une grande **mobilité** était nécessaire. Répartis en groupes de 10 à 12 personnes, on parcourut tous les recoins des 4 villages visités;
- par le jeu des questions et des réponses, il fallait nécessairement évoluer vers l'**approfondissement des sujets de réflexion**. La **dynamique des groupes** visitant les terres permit de sortir des généralités et d'aborder des thèmes de connaissance et d'action précis;
- une **organisation stricte de la parole et des questionnements** devait permettre à tous les participants de s'exprimer et aussi d'exposer

leurs observations et réflexions devant toute la population des villages visités, et ce afin d'accroître l'**impact du travail de recherche réalisé**;

- un **rapport égalitaire** devait s'établir **entre les paysans et les cadres** présents. Les connaissances paysannes devaient être privilégiées par rapport aux messages techniques et aux propagandes des services;
  - enfin, il fallait rechercher un **langage** particulièrement concret, **favorisant l'expression payenne**. L'utilisation des maquettes et des **saynètes** était généralisée **pour toutes les restitutions** de groupes succédant aux observations de terrain. Cette forme de concrétisation donne aux paysans des moyens d'expression qu'ils ne peuvent avoir dans les formes de langages plus abstraits et verbalisés sous forme de concepts scolaires ou techniques.
- L'activité fut intense dans les 4 villages les plus directement concernés, durant huit jours. Un rapport de session très complet fut publié en juin 91. Y figurait un résumé en moré des éléments retenus pour une première ébauche de programmation, mais il fallut un certain temps pour que démarre un suivi opérationnel des éléments acquis au cours de la session. Au risque de me tromper, je pourrais avancer quelques éléments expliquant la **lenteur du démarrage**:
- il n'était pas facile pour une Union étroitement assistée depuis 10 ans par le secteur 6S, **de prendre elle-même des initiatives** de suivi. Avec quels moyens, quelle méthode, quel appui technique, ...?
  - l'équipe de l'Union avait déjà son **plan de travail pour la saison sèche** qui suivait directement la session de Gourcy, plan déjà établi avec les cellules techniques de la Fédération;
  - ces **cellules**, elles aussi, avaient déjà établi leurs propres programmes.
- Le service des projets de la Fédération, sous la direction d'Oumar Ouédraogo, rédigea deux **rapports préliminaires**, l'un pour Gourcy, l'autre pour Koumbri. Ces documents furent produits par le service, en relation avec les deux Unions, mais sans réelle participation ni des groupements paysans, ni des animateurs des Unions au plan de la structuration et de la rédaction. Il s'agissait de compilation à partir des rapports des secteurs 6S, plus que d'un travail intériorisé par les Unions.

En juin 91, Oumar me contacta en vue d'amorcer une nouvelle phase d'animation et de formation devant aboutir à une programmation "Intériorisée" par les Unions concernées. Une discussion eut lieu avec la Coopération Suisse (BUCO de Ouagadougou) en vue d'établir un projet et un cahier des charges. Une première phase du travail commença en octobre 1991.

Oumar Ouédraogo et Djibril Koura furent désignés pour suivre le travail de programmation. Djibril poursuivit seul par la suite, après le départ de Oumar. Quelques appuis ponctuels furent donnés par d'autres adresses de la FUGN.

On démarra à Gourcy d'abord, puis à Koumbri, en réunissant chaque fois une soixantaine de personnes, délégués de groupements, animateurs et responsables d'Unions. J'amonguai la couleur: l'**ensemble des travaux serait fait par les équipes d'Unions, jusque et y compris les rapports et les dossiers à présenter aux partenaires financeurs**. Le consultant avait oublié son bic! Il en avait décidé ainsi une fois pour toute. Encore fallait-il une méthode de travail.

## Une méthode inductive

Un premier point était de se familiariser avec la **notion de programmation elle-même**. On procéda de façon inductive, en deux étapes: relever les problèmes concrets, définir ce qu'est la programmation.

### Relever les problèmes concrets

De nombreux problèmes relatifs à la dégradation et à la gestion des ressources de terroirs avaient déjà été soulevés au cours de la session de Gourcy en septembre 1990. Ils ressortirent rapidement lors des nouvelles observations dans les villages et dans les champs, en novembre 1991. D'autres apparaissent. On en fit le relevé au fur et à mesure des travaux de groupes et des restitutions organisés selon la même méthode qu'en septembre 1990.

On peut citer parmi les **problèmes relevés**:

- l'élevage en divagation et les dégâts qu'il provoque sur les sols et sur la végétation, les risques de maladies et de vols de bétail, la stabulation et les cultures fourragères, le plan des étables, l'ensilage et la récolte de fourrages verts, la production de graines fourragères

d'origines locales et exotiques, la production de fourrages en toutes saisons, en particulier en saison sèche, la dimension des hangars à fourrages et des ballois, les moyens nécessaires pour pratiquer l'élevage intensif, ...

- les comportements destructeurs des hommes, des femmes et des animaux, les coupes abusives de bois en vue de sa vente ou de la fabrication de charbon de bois, les comportements illicites de certains agents administratifs, l'absence de contrôle des feux de brousse ou de champs, l'utilisation insuffisante par les femmes des foyers améliorés, les pratiques culturelles érosives, ...
- la plantation des arbres dans les champs ou sous forme de haies productives, la production des jeunes plants, l'amélioration des espèces à planter, la constitution de brise-vent contre l'érosion éoliennes et pour la production de bois de chauffe, le reboisement des zones non cultivables, le droit de planter des arbres pour les non-propriétaires ou les femmes habitant sur les terres de leur mari, les règles coutumières pour la plantation d'arbres, ...
- l'infertilité des sols due au manque d'entretien de ceux-ci ou à l'érosion éoliennes ou hydrique, la production de fumier animal, la fertilisation par les plantes, le compostage, ...
- la lutte contre l'**érosion hydrique** en nappes ou en ravinées, les techniques CES et les méthodes culturelles érosives ou antiérosives, la responsabilité des propriétaires et des locataires de la terre, celle des autorités locales, des chefs de groupements ou de quartiers, les risques de destruction de certains villages par le ravinement, ...
- l'**érosion éolienne** et ses effets néfastes sur les plantes, les arbres, le sol, les méthodes de lutte par des façons culturelles ou la plantation d'arbres, ...
- l'envahissement des champs infertiles par des herbes adventices concurrentes des cultures, comme le *striga* ou certaines plantes grimpantes, ...
- le droit foncier coutumier et étatique, peu adapté aux exigences des luttes antiérosives ou des plantations d'arbres, l'abolition des règles anciennes dues à la modernisation et à l'influence des religions, les possibilités d'établir des contrats de bail entre propriétaires et locataires des terres, en vue de permettre des plantations d'arbres

ou des aménagements sans conflits d'intérêt, les risques insoutenables du point de vue démographique et foncier, d'un retour éventuel des émigrés, ...

■ **la surcharge en travail des femmes et ses conséquences sur leur santé et sur celle de leurs enfants, les difficultés majeures croissantes de trouver du bois de chauffe à proximité des cuisines, le non-respect des règles sexuelles au moment des naissances et la sous-alimentation des femmes enceintes, la nécessité d'espacer les naissances, les difficultés pour les femmes de trouver les remèdes nécessaires pour soigner la famille et corrélativement, la disparition des espèces végétales fournissant traditionnellement ces remèdes, le déséquilibre des repas familiaux, la vente par les hommes de tous les produits du maraîchage sans égard pour les besoins des enfants, la faiblesse des activités économiques féminines telles que l'élevage, la couture, le tissage, la teinture, etc., les difficultés de gestion des moulins compte tenu de l'absence de moyens monétaires, ...**

Comme on le voit, le nombre de problèmes soulevés était très important. **De techniques qu'elles étaient au départ, les observations débouchaient constamment sur des aspects sociologiques, fonciers, culturels et économiques.** L'induction des observations, des analyses et des réflexions mettait en évidence qu'aucune question ne peut trouver de solution en dehors d'un ensemble d'actions réfléchies et coordonnées entre elles au sein même des groupements, des Unions et de la Fédération.

### **Définir ce qu'est la programmation**

L'étape suivante fut de **définir ce qu'est une programmation**. Pouvait-on agir partout à la fois, et en ordre dispersé?

Le terme de "programme" était connu par les délégués et les animateurs. Chaque année, les Unions et les secteurs 6S établissaient leurs programmes d'année en fonction des thèmes généraux fixés par les organes de la Fédération et de 6S. Chaque cellule technique de la Fédération fixait également son programme de travail en fonction des projets et des financements qu'elle avait à conduire, et en discutait avec les Unions et les secteurs 6S. Une coordination existait à chaque niveau, mais les Unions en tant que telles n'avaient pas vraiment d'autonomie par rapport aux secteurs de 6S qui déterminaient en fin de compte l'affectation des "fonds souples".

Dès 1990, les Unions avaient été sevrées par rapport à 6S. L'idée de programmation devait donc se concrétiser chez elles de façon autonome, dans des réflexions et des délibérations décisionnelles, mais les forces intellectuelles internes manquaient pour organiser ces délibérations et les synthétiser au niveau de dossiers négociables.

Conjointement, les équipes de Gourcy et de Koumbi tentèrent de définir ce qu'elles considéraient être un programme. "C'est comme une route ou un plan que l'on établit et qui est obligatoire pour tout le monde", "on jette les bases d'une stratégie pour les nouvelles générations", "on dit ce qu'on veut faire et ce qu'on ne veut pas faire, qui va le faire, quand, comment, et avec quels moyens", "on pense à l'avenir, on évalue ses propres capacités et on essaie de prévoir les bénéfices qu'on va en tirer", "on établit un calendrier dans lequel on voit ce que chacun doit faire", "il faut un document qui décrive tout cela et où l'on voit clairement quelles sont les forces et les faiblesses des Unions ainsi que le rôle qui sera joué par des intervenants extérieurs".

Mais, dit-on aussi, "il faut se reconnaître dans le programme", et il faut que chacun se sente concerné.

### **Chercher un cadre général**

Les idées ne manquaient pas, la notion de programme était perçue. Mais il fallait que les groupements et leurs membres se reconnaissent dans les idées avancées par les délégués et les animateurs. Une phase "éducative" importante devait être envisagée dans les villages. Il était nécessaire que les équipes d'Unions aillent à la rencontre des groupements.

Un cadre général fut établi à partir du travail en groupes, avant d'aller présenter les propositions aux groupements. **Neuf thèmes synthétiques** furent envisagés qui donnèrent ensemble la trame du programme:

- ◆ l'aménagement des terroirs contre la désertification,
- ◆ l'exploitation du sol et les pratiques culturelles,
- ◆ l'élevage,
- ◆ les rapports entre propriétaires et locataires de la terre,
- ◆ qui fait quoi pour résoudre chaque problème, et avec quels moyens (quelle organisation)?,

- ❖ la gestion des capitaux,
  - ❖ l'épargne et le crédit,
  - ❖ la santé des enfants et des femmes,
  - ❖ les activités économiques des femmes.
- chaque **journée de travail paysan** était comptabilisée à 650 francs CFA.

Ces thèmes furent présentés dans plusieurs **documents en marge**, pour servir de base aux travaux ayant à se dérouler dans les villages. Un attention particulière était mise pour que lesdits documents puissent servir à l'alphabétisation.

De novembre 91 à février 92, les animateurs rencontrèrent les groupements villageois sur base du schéma général. On appliqua la méthode de travail en groupes thématiques et les synthèses par maquettes, comme on l'avait fait durant les premières phases de program-mation. Des fiches furent établies par village. Elles prévoient les travaux à réaliser et une discussion a lieu sur les capacités réelles de réalisation des villages.

## La politique de ses propres moyens

Durant le travail de programmation, une certaine tendance se manifestait. Dès lors qu'il fallait faire des **propositions techniques**, le groupe des animateurs s'orientait assez systématiquement vers les **solutions les plus coûteuses**, ou en tous cas trop coûteuses pour pouvoir être mise en œuvre dans le cadre même des Unions sans faire appel à d'importants moyens extérieurs. Il fallait donc travailler ce point.

En fait, il s'avérait que l'**inspiration des solutions techniques venait le plus souvent des projets environnants financés par de l'aide extérieure**. La généralisation de telles solutions dans les villages conduisait à des énormités financières hors de portée des Unions.

Voici un **premier exemple**. Après avoir fait le compte des hectares à protéger contre l'érosion, l'Union de Gourgy débouchait sur un programme CES de 120 millions CFA (2.400.000 francs français à l'époque). Ce chiffre résultait d'une conjonction d'éléments:

- la technique antiérosive choisie et généralisée était celle des **cordons pierreux**. Efficace certes, mais très coûteuse, surtout

lorsque les pierres ne se trouvent pas à proximité des parcelles à protéger;

- chaque **journée de travail paysan** était comptabilisée à 650 francs CFA.

Après une discussion concrète sur le premier point, les animateurs et les délégués comprirent que la lutte contre l'érosion ne consistait pas seulement dans l'aménagement de cordons pierreux, mais qu'il fallait envisager un ensemble de pratiques souvent moins coûteuses. **15 pratiques** furent relevées dans un premier temps, dont certaines étaient déjà bien connues alors que d'autres supposaient une formation.

La valorisation de la journée de travail paysan à 650 francs pose un problème lorsque ce chiffre intervient dans le calcul des coûts internes des programmes de groupements et d'Unions. Il s'agit d'une norme fixée en fonction des négociations avec des bailleurs de fonds, et acceptée comme telle. Mais elle ne rencontre pas de réalité concrète dans le cadre des exploitations, encore moins chez les femmes que chez les hommes. Les montants ainsi calculés furent donc renvoyés en "actions à réaliser sur moyens propres". Une certaine confusion naîtra ensuite de cette façon de faire, dans la mesure où les remboursements de crédits, eux aussi, sont fondés sur des moyens propres.

Voici un **second exemple** relatif aux actions liées à la **santé des enfants et de leurs mères**. Des discussions en profondeur avaient eu lieu à Kouribri qui mirent en évidence différents facteurs d'ordre écolo-gique, économique et culturel, agissant sur ces problèmes de santé:

- accroissement permanent des tâches féminines**, en particulier pour la recherche de bois de chauffe,
- sociologie des repas** défavorable aux femmes et aux enfants,
- vente des légumes** produits dans les jardins maraîchers, plutôt que leur utilisation pour la consommation familiale,
- impossibilité** pour beaucoup des femmes de planter des arbres fruitiers à proximité de leurs habitations,
- diminution des moyens monétaires** disponibles, par exemple pour la mouture des grains,
- malnutrition chronique des femmes encelées**.

La solution des délégués et des animateurs fut de créer des **centres nutritionnels** dans chacun des villages, à l'image du centre qu'ils avaient visité à Kérga. A raison d'un minimum de 700.000 CFA d'investissement par centre (14.000 FF), sans compter les charges récurrentes, généraliser une telle solution n'était évidemment pas envisageable. De nouvelles façons d'agir sont donc à rechercher, mais les modes d'intervention de l'aide extérieure sont fortement ancrées dans les têtes.

Le fond du problème était celui-ci: comment les groupements et les Unions vont-ils s'organiser pour trouver eux-mêmes des solutions à leurs problèmes, plutôt que de se référer constamment aux modèles importés? Comment des solutions endogènes peuvent-elles s'intégrer dans des programmes reliés aux économies locales plutôt que de dépendre en permanence de moyens économiques étrangers? Comment faire fonctionner l'imagination collective pour découvrir de telles solutions?

## **Feux vert, orange et rouge**

Un autre tri devait être fait parmi l'ensemble des activités proposées. On prit l'image d'un conducteur de mobylette circulant en ville. Le feu vert permet de passer. Le feu orange peut être "négocié", le feu rouge est infranchissable, même s'il peut passer au vert après un certain temps. On classa les activités en fonction de ces feux. En rouge, ce qui ne pourrait se faire au cours des trois années du programme, soit parce que l'Union n'y était pas préparée, soit parce qu'il serait impossible de trouver les moyens nécessaires. En vert, on classa des activités susceptibles d'être réalisées sur moyens propres des groupements et des Unions, sans avoir à faire appel ni au crédit, ni à des subventions extérieures. En orange enfin, on classa ce qui devrait faire l'objet de négociations entre partenaires du programme, qu'il s'agisse de crédits ou de subventions.

La distinction entre "feux" eut l'avantage de simplifier les choix et de séparer les prévisions de dépenses ne supposant pas de débours financiers, des actions à financer par le crédit ou par des subventions.

Il s'avéra par la suite que cette classification, utilisée pour des raisons pédagogiques à un moment déterminé du travail de programmation, n'était pas très opérante pour la présentation des budgets. Plusieurs questions d'éclaircissement portèrent sur ce point au moment des négociations avec les bailleurs de fonds. Les dossiers budgétaires durent distinguer:

### **Activités d'extension, activités innovantes**

Certaines activités sont déjà connues des groupements. Elles ont déjà fait partie des programmes réalisés dans les années antérieures. Elles peuvent être poursuivies et étendues à l'initiative des groupements eux-mêmes. La technique des cordons pierreux ou d'autres luttes antiérosives, les foyers améliorés, les pépinières, etc. sont parmi ces actions.

D'autres activités sont nouvelles. Elles exigent une formation des animateurs et des groupements. C'est le cas par exemple pour les pratiques culturelles, les activités de santé ou les activités économiques des femmes, l'établissement de brise-vent, la technique des "demi-lunes", etc.

Cette distinction permettait de déterminer les points sur lesquels il faudrait demander de la formation.

### **Faire des choix**

Le travail réalisé au niveau des Unions et des groupements villageois conduisit à une impressionnante **liste d'actions à mener**, des plus simples aux plus complexes. Il fallut faire la part des choses. On procéda à deux types de tri.

- **feu vert, ou activités sur moyens propres:**
  - valorisation de journées de travail (selon modalités habituelles des dossiers 6S),
  - cotisations ou débours financiers des groupements,
- **feu orange ou activités à négocier:**
  - activités à mener à crédit, sur base de négociations avec les BTEC ou d'autres organismes de crédit,
  - activités à financer conjointement sur base de **moyens propres et de subventions**,
- **feu rouge ou activités liées quasi entièrement à des subventions extérieures, ou activités à reporter dans le temps.**

Un travail reste à faire pour mieux préciser ces notions lors d'autres travaux de programmation, et ce en fonction des contraintes d'ordre pédagogique.

## Rendre compte à la Fédération

Tout au long de la période de programmation, des réunions furent tenues entre les Unions et les responsables de la Fédération, afin d'informer ces derniers sur l'évolution du travail, et d'évoquer un certain nombre de problèmes résultant de l'autonomisation des Unions. Les problèmes les plus sensibles concernaient les rapports nouveaux à établir entre ces dernières et la Fédération.

La décentralisation des programmes, suite aux décisions de l'assemblée générale de la FUGN et de la disparition des secteurs 6S jouxtant traditionnellement les Unions, supposait la prise d'autonomie. Mais cela demandait certaines réformes au sein de la Fédération, qui, comme toutes les réformes, suscitent des craintes chez certains, surtout en écho aux affirmations de certains bailleurs de fonds selon lesquelles la Fédération n'avait pas d'utilité et que seul leur appui aux Unions et groupements de base était intéressante.

Ce point de vue n'était évidemment partagé ni par les Unions, ni par moi-même, le consultant.

Toutefois, la modification des rapports entre les Unions, leurs animateurs et leurs groupements d'une part, les cellules et les organes de direction de la Fédération d'autre part, ne purent faire l'objet de discussions en profondeur durant les mois de programmation. Elles ne viennent que plus tard, peut-être suscitées par les questions de nouvelles Unions désirant "aller en programmation".

De nombreuses questions restèrent donc en suspens, telles que par exemple le statut juridique des Unions (réécrit), les modes d'appui des cellules techniques au niveau des villages, groupements et Unions, les modes de rémunération des appuis techniques rendus par la Fédération, la participation financière des Unions au fonctionnement de la Fédération lorsque les Unions disposeront de leurs propres fonds, l'appui à la gestion, etc.

La structure "cellulaire" de la Fédération et les financements par "projet" ont apparemment justifié une certaine distance entre les ser-

vices et les Unions en programmation. Un seul cadre (Koura) appuya en permanence le processus, malgré quelques réticences de son chef de cellule dont la responsabilité était de réaliser les objectifs agro-forestiers.

L'équipe d'appui aux Unions désignée en septembre 92 ne se manifesta pas en tant que telle de façon permanente, mais des appuis ponctuels furent donnés, dont en particulier la rencontre de formation sur "la vie du crédit" en mars 93.

Il semble clair, à la lumière des événements, que l'appui aux Unions pour la programmation doit être vue comme une activité en soi, et non pas comme une activité à mener en marge des projets techniques. Il ressort de la multitude des besoins exprimés par les groupements que programmation et formation vont de pair. Il s'agit de dynamiser les Unions précisément sur des thèmes qui ne sont pas encore repris dans le cadre des projets et des cellules. Les agents chargés de l'appui à la programmation devraient être libres de leurs mouvements et donc être financés sur budget propre. Ils devraient pouvoir aider les Unions dans des domaines non encore appréhendés par les cellules.

Pour ce faire, cependant, une réflexion en profondeur est nécessaire concernant la stratégie d'organisation des Unions et de la Fédération. Une proposition générale a sous-tendu les réflexions avec les deux Unions appuyées, proposition qui fut développée au cours d'une réunion sous l'apport des deux équipes d'Unions ainsi que des responsables de la Fédération et de 6S. Elle eut lieu en février 1992.

## Stratégie

Sur le plan technique, la FUGN développe ses activités de formation paysanne dans deux voies principales: la vulgarisation à travers les équipes d'animation des Unions et les chantiers-écoles. Ces activités fonctionnent assez bien, mais les animateurs d'Unions relèvent certaines limites qui étaient caractérisées comme suit:

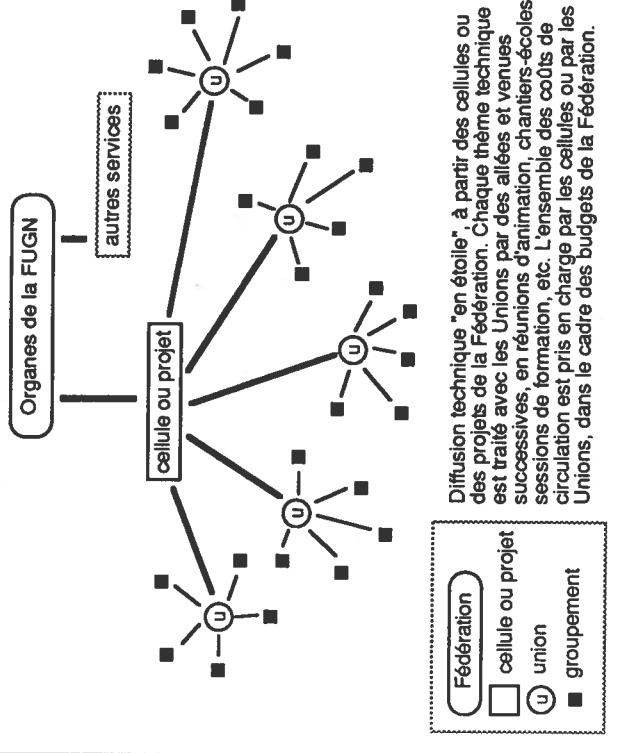
- une certaine répétitivité s'est installée dans la formation technique, à tel point que parfois "nous, animateurs, en connaissons parfois plus que les cadres de la Fédération";

- la formation technique est limitée dans le cadre des activités menées par les cellules. Les besoins de formation portent cependant sur une plus grande diversité de thèmes;
- des décisions sont prises par certaines cellules de la Fédération sans que les Unions n'aient leur mot à dire. Les responsables d'Unions éprouvent le besoin d'être formés en vue de participer aux prises de décisions techniques. Le cas de l'implantation des barrages est le plus sensible à ce point de vue, mais il y a d'autres exemples liés à l'établissement des jardins maraîchers, des brise-vent, aux modes de culture, etc.
- les cadres de la Fédération sont surchargés de travail. Ils n'ont matériellement pas le temps de suivre régulièrement les activités de 63 Unions. A fortiori, il leur est difficile d'entreprendre, à la demande d'Unions qui le souhaiteraient, des activités techniques nouvelles non prévues par leur projet;
- le temps passé sur les routes par les techniciens et les animateurs est très important et coûteux lorsqu'on le met en relation avec le caractère répétitif des messages techniques et des tâches.

Le système actuel des activités techniques de la Fédération est organisé de façon trop centralisée selon le schéma ci-dessous. Ce sont les techniciens et les animateurs qui se déplacent en "étoile" pour communiquer leurs messages et exécuter leurs tâches. On répète d'Union en Union, de village en village, de groupement en groupement les mêmes messages ou propositions techniques.

L'organisation des sessions en cours de programmation préfigurait une autre stratégie de la formation technique, fondée sur la multiplication des échanges paysans, des visites critiques, des déplacements aux champs ou de village en village. Des petits groupes de paysans, de paysannes et de cadres travaillent par groupes spécifiques et rendent compte ensuite de leurs travaux à la collectivité. Certes, de telles pratiques existent déjà dans la FUGN, mais elles ne sont pas appliquées de façon systématique à chacun des problèmes qui se posent, qu'ils soient pris en compte ou non par les programmes des cellules, qu'ils soient techniques, sanitaires, fonciers, sociologiques ou autres.

### organisation actuelle de la Fédération et de ses Unions en matière de développement technique



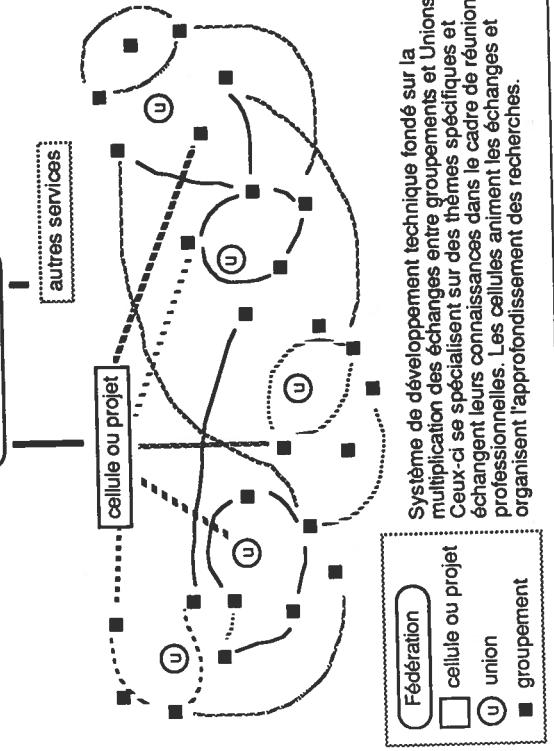
Diffusion technique "en étoile" à partir des cellules ou des projets de la Fédération. Chaque thème technique est traité avec les Unions par des allées et venues successives, en réunions d'animation, chantiers-écoles, sessions de formation, etc. L'ensemble des coûts de circulation est pris en charge par les cellules ou par les Unions, dans le cadre des budgets de la Fédération.

Dans le contexte réel du terrain, la méthode de recherche-formation en groupes et en collectivité, utilisée au cours des sessions, est transposable. La visite chez ADI-Kivu, au Zaïre, de deux animateurs (Ousseini et Idriss), avec leur agronome (Djibril), permit de le découvrir. Des groupements paysans organisent leurs recherches autour de thèmes techniques très spécifiques. L'encadrement les aide dans leurs recherches. Au bout d'un certain temps, de grandes réunions d'échanges paysans - sorte de **fôles des savoirs** - sont organisées, au cours desquelles les groupements chercheurs exposent leurs résultats aux autres groupements.

La diversité des thèmes de recherche est grande dans ce contexte. L'encadrement appuie spécifiquement chaque groupement, là où il se trouve, et veille à ne pas être répétitif. Il oriente les échanges d'un groupement vers l'autre. Ce faisant, il décentralise les frais de déplacements puisque ce sont les personnes intéressées elles-mêmes qui se déplacent d'un village à l'autre.

## Organisation possible de la Fédération et de ses Unions en matière de développement technique

Fédération



Progressivement sont organisées des **réunions professionnelles** au cours desquelles des paysans, des techniciens et des chercheurs traitent ouvertement de sujets tels que l'élevage des chèvres sous tous ses aspects, la culture et la conservation des pommes de terre, les brûches dans les greniers, le striga, etc.

Cette "ouverture" sous forme de réunions professionnelles thématiques engendre des **réseaux de recherche** intéressants tels que, par exemple, la collaboration entre des éleveurs de chèvre en stabulation et des guérisseurs traditionnels auxquels on demande, par exemple, de trouver des remèdes contre les maladies des chèvres.

Une telle stratégie de recherche-formation, lorsqu'elle est bien comprise, rassure tant les paysans que les **techniciens**. Les premiers sont amenés à partager leurs connaissances propres entre eux. Les techniciens ne sont plus obligés d'avoir réponse à tout. S'ils le veulent, ils peuvent mieux développer leurs connaissances théoriques pour les mettre à disposition des groupes qu'ils appuient. Il est vrai qu'une telle stratégie est exigeante pour les techniciens qui doivent eux-mêmes être toujours en avant sur les plans scientifiques et techniques.

Cette stratégie d'organisation était inscrite dans la méthode de travail développée pour la programmation des Unions de Gourcy et de Koumbri. Il est cependant trop tôt pour dire si elle se développera.

## Rédiger un dossier

Prendre des notes, les relire, les classer, les synthétiser, mettre les morceaux ensemble, décider de ce qu'on retient ou non, constituer un document, vérifier la cohérence des éléments, présenter des tableaux de programmation, fixer des calendriers, rechercher les coûts, procéder à de multiples calculs, éditer un rapport, voilà autant de tâches exigées des équipes d'Unions avant d'aboutir à une négociation technique, économique et financière avec des partenaires potentiels.

Ce fut un apprentissage long et difficile. Une chose est d'**exprimer oralement** ce qu'on veut faire, une autre est de l'**écrire**, surtout lorsqu'aucune des deux écritures n'est très familière. Les difficultés rencontrées ont été de plusieurs ordres.

Traduire une idée exprimée oralement dans une phrase écrite, qu'il s'agisse du moré ou du français. S'agissant d'un rapport de groupe, il fallait aussi se mettre d'accord sur la signification finale des phrases écrites. La pratique adoptée fut que chaque personne présente écrive son idée. On lisait les phrases et on les amendait jusqu'à obtenir un consensus. Cette pratique permit de sortir de formes d'expression trop lapidaires, n'indiquant pas vraiment de contenus derrière la désignation des actions à mener.

Classer les éléments entre eux pour rendre le rapport compréhensible à des partenaires extérieurs. Pour ce faire, on multiplia les fiches et on les regroupa par ramifications successives.

Rassembler et synthétiser les idées en chapitres, avec les références internes nécessaires.

Une difficulté résultait aussi de l'**existence de deux systèmes mathématiques** pour l'établissement des comptes, en moré d'une part, en français d'autre part.

A ces difficultés liées à la conceptualisation s'ajoutèrent aussi celles, plus matérielles, de la **réalisation des rapports eux-mêmes**, de leur reproduction et de leur diffusion.

Les dernières phases du travail furent empreintes d'impatience. Une année et demi, c'est long pour un équipe dont la situation était précaire, mais toutes les étapes furent franchies et aboutirent à la publication de deux documents de programmation en juin 1983.

## Négocier avec des partenaires

Plusieurs partenaires potentiels furent contactés, tant en dehors qu'à l'intérieur de la Fédération. L'Union de Gourcy a rapidement obtenu son financement chez "Pain pour le Monde". Koubri, en rapport avec "Broederlijk Delen", rencontre plus de difficultés. Cette dernière organisation s'est engagée en confiance pour une partie du programme, mais "Carême Suisse", présent comme cofinanceur, a posé des conditions qui auraient obligé l'Union à retravailler l'ensemble du programme. Avec raison, l'Union a refusé ces exigences. Il fallait chercher un autre cofinanceur.

La FUGN, pour sa part, ne dispose pas de fonds permettant l'appui aux programmes. Ses interventions passent en fait à travers les cellules.

Certains bailleurs de fonds ont donc porté une oreille attentive aux requêtes des Unions. Ils ont toutefois soulevé plusieurs problèmes, dont en particulier:

- la réalité de l'autonomie des Unions par rapport à la Fédération;
- les modes de relation futurs entre ces deux niveaux, en particulier sur le plan de l'appui technique et de gestion, et sur celui des transferts financiers;

Des discussions ont lieu à ce sujet au sein de la Fédération.

\* \*

## Deuxième partie

**Organiser la pensée collective,  
dépasser la peur,  
prendre confiance en soi**

Très fréquemment, au cours des réunions et sur le terrain, il fallait se rappeler certains aspects de la démarche entreprise. Il s'agissait parfois de points portant sur les techniques, sur la mise en forme des tableaux de programmation, sur la rédaction, etc. Mais il y avait surtout des aspects relatifs aux **changements de mentalité** rendus nécessaires face aux problèmes nouveaux créés par la suppression des "fonds souples" et par l'envoi en programmation des Unions. Ce sont ces différents aspects qui vont être rappelés ici, en les illustrant par des exemples que nous avons vécus.

Les notes qui suivent ont été transmises aux deux Unions en février 1993, sous forme de lettre. C'est ce qui explique leur style personnel. Si le consultant a retrouvé son bic à cette époque, c'est pour donner son propre point de vue sur le travail réalisé. Il fallait "capitaliser" une expérience, la rendre disponible tant pour les Unions de Koumбри et de Gourçy que pour d'autres. Mais il ne s'agissait que d'un point de vue ...

## Fonder la science avant la technique

### Apprendre la vie du vent avant d'enseigner le brise-vent

Comprendre le vent, la façon dont il se forme, la façon dont il agit sur le territoir, dont il l'assèche, repérer ses directions dominantes, percevoir les raisons de son accélération à tel ou tel endroit, l'érosion qu'il provoque, les conséquences que celle-ci provoque, etc. Tout cela est parfaitement possible pour des paysans, si une conversation puis une formation structurée s'établissent entre eux et des cadres plus formés.

Lorsque ensemble, on a compris la vie du vent, il devient possible de chercher quelques solutions pour la constitution de brise-vent. Chacun peut alors choisir la solution qui lui convient dans sa propre situation. Il devient capable d'en discuter avec les techniciens.

Ces derniers doivent croire dans les capacités de compréhension des paysans et progresser eux-mêmes dans leurs connaissances fondamentales. Exigez de vos techniciens qu'ils vous apprennent le fond des choses et pas seulement quelques pratiques. Cela les aidera à se former eux-mêmes.

D'avoir appris la **vie du vent** permet aux paysans et paysannes concernés par le vent, à leurs groupements, à leurs Unions, de choisir les espèces d'arbres qui leur conviennent, de solliciter la mise en place des pépinières adéquates, de définir le cahier des charges de leurs formateurs techniques, etc.

Retenez donc ce principe de formation: **avant d'enseigner le brise-vent, apprends à connaître la vie du vent**. En d'autres termes: toute action doit se situer par rapport à de bonnes explications: connaissance avant d'agir, développer la science avant la technique.

**Le même principe s'applique pour toutes les autres questions techniques.**

### Apprendre la vie de l'insecte avant de vouloir lutter contre lui

Un chasseur peut-il atteindre un gibier simplement parce qu'il dispose d'une lance? Un docteur peut-il soigner un malade simplement parce qu'il possède un médicament? Un homme peut-il creuser un puits simplement parce qu'il dispose d'une pelle? Un bataillon peut-il combattre un ennemi sans avoir examiné en détail comment il vit, se nourrit, se déplace, s'arme, ...?

Si des Chenilles pénètrent dans vos choux et les rongent en profondeur, vaut-il la peine d'arroser chaque jour avec un insecticide? Ou existe-t-il un moment précis pour faire ce traitement? Il est évident que selon la réponse que vous donnerez à ces questions et la façon d'agir, vous aurez des résultats plus ou moins probants. Nul dans le premier cas, le résultat sera bon dans le cas où vous agirez au moment exact où le parasite est accessible au produit. **Toute lutte suppose une stratégie.**

Le même principe s'applique à l'insecte qu'au vent: connais parfaitement la vie de l'insecte, sa façon de se nourrir, de se déplacer, de pondre, ... avant de déterminer la façon dont tu vas l'attaquer.

Diverses questions se posent dès lors. Des maraîchers Naam sont-ils ou seront-ils capables de découvrir la vie de cette Chenille et du papillon correspondant, puis de déterminer quel est le bon moment pour l'attaquer? Des groupements Naam seront-ils un jour capables

**de s'expliquer la vie de la chenille du choux et de rechercher eux-mêmes, avec d'autres, les meilleures méthodes de lutte. Ou sera-ce toujours à des techniciens supérieurs de faire cela sans rapport direct avec le groupement?**

Il y a aussi la question correspondante concernant vos techniciens supérieurs. Seront-ils capables de développer la science collective, autant que des techniques précises? C'est-à-dire, faire part aux gens, quel que soit le niveau d'éducation où ils se trouvent, une partie de l'explication fondamentale des techniques qu'ils proposent.

**Comment serez-vous organisés dans vos Unions pour faire avancer la connaissance au niveau de vos groupements, et pour que ceux-ci cherchent eux-mêmes des solutions techniques qui soient adaptées à leurs besoins? Comment ferez-vous pour démultiplier les échanges entre les personnes qui disposent de connaissances intéressantes? Quelles formations communes allez-vous organiser entre vos groupements, vous-mêmes, les techniciens de la Fédération, d'autres personnes ou institutions-ressources se trouvant à proximité de votre milieu?**

### **Apprendre la vie du crédit avant de fixer des modes de crédit**

Aucune formule de crédit n'est bonne "en soi". Vous avez d'ailleurs rencontré plusieurs partenaires ayant chacun leurs propositions en matière de crédit. Ce sont des techniciens de mutuelles ou de caisses d'épargne et de crédit, des organismes d'Etat, des ONG, etc. Ils font leur travail promotionnel.

A vous aussi, animateurs et responsables des Unions, de faire votre travail qui est de définir comment se réaliseront les activités dont vous demandez le financement à crédit.

Mais pour cela...

**Avez-vous actuellement assez de connaissances fondamentales sur le crédit pour accepter telle ou telle proposition, telle ou telle réglementation, telle ou telle localisation, ...?**

**Êtes-vous assez forts pour négocier avec ces partenaires potentiels**

tiels des formes de crédit qui permettront la réalisation effective des programmes de villages? Ou bien serez-vous capturés par la seule forme et le seul domaine de crédit qu'on vous proposera? Adopterez-vous sans plus la seule "marchandise" qui vous sera proposée ou cherchez-vous à exiger une qualité particulière pour celle-ci?

Prendrez-vous des initiatives propres pour obtenir l'information et la formation fondamentale qui est nécessaire à la poursuite de votre programmation? **Arriverez-vous à fixer le cahier des charges de vos informateurs et formateurs en matière de crédit?**

Une chose est certaine. Comme pour le vent, comme pour l'insecte, apprenez la vie du crédit avant d'en discuter les modalités. Pour cela, faites travailler vos animateurs de Fédération et les autres personnes qui ont dit vouloir vous aider dans ce domaine.

Mais veillez, comme pour toute réalisation de vos activités, à associer les groupements au travail de formation et de réflexion sur le crédit. Il faut en effet une discussion directe et franche entre les partenaires du crédit. Il faut que l'on analyse en profondeur les raisons qui ont fait que des programmes de crédit antérieurs ont échoué. Il faut que les groupements qui souhaitent entreprendre des actions avec du crédit fixent des règles collectives ainsi que leurs modalités d'application. Ce sera à vous d'organiser la réflexion des groupements et des structures de crédit.

Ce dernier point est l'étape la plus importante qu'il vous faille franchir maintenant pour compléter votre programmation. Demandez l'appui effectif et continu de l'équipe de programmation à ce sujet.

### **Adopter un point de vue systémique**

#### **Des fruits pour la santé des enfants**

Il est bien de dire que les enfants doivent manger des fruits chaque jour pour être en bonne santé. Mais cela ne suffit pas. Il faut aussi que l'on plante des arbres, que l'on puisse trouver des jeunes plants de fruitiers en pépinières, qu'il y en ait assez, que les femmes puissent trouver une place où les planter, même sur les terres de leurs maris, que les arbres soient correctement "éduqués" pour produire, etc.

Si vraiment on veut atteindre le résultat escompté, il faut que des groupements décidés prennent tous ces éléments à la fois et trouvent des solutions concrètes. Qu'ils fixent des règles d'alimentation pour leurs membres, qu'ils créent leurs pépinières et les diversifient, qu'ils fixent les règles foncières relatives à la plantation d'arbres fruitiers, etc.

La santé des enfants, comme beaucoup d'autres problèmes, doit être abordée avec des vues très larges, non par un seul petit côté. Chaque action technique précise se situe dans un ensemble. L'animation doit toujours se rappeler de cela. Si elle l'oublie, les résultats techniques risquent de ne pas être fixés définitivement dans les habitudes et les mentalités.

### Des foyers améliorés, pourquoi?

Prenons aussi l'exemple des foyers améliorés que nous avons visités à Soulou. Suite à l'action et à l'autorité morale des animatrices et des maris, les femmes d'un groupement ont toutes réalisé des foyers améliorés. Mais au bout de deux ans, on voit que beaucoup sont retournées au foyer trois pierres. Elles ont compris la construction des foyers améliorés, mais elles ne l'ont pas vraiment intégrée dans l'ensemble des questions qui se posent pour l'environnement, pour leur charge, pour leur facilité.

Le foyer amélioré existe dans les concessions, mais il n'est pas encore inscrit dans la culture des femmes, dans leurs nécessités, dans leur économie journalière. Personne n'est là pour leur rappeler constamment les raisons qui ont amené la proposition technique de faire des foyers améliorés. Elles-mêmes ne sont pas assez organisées pour reprendre quotidiennement les thèmes environnementaux, économiques et sociaux qui ont fondé l'animation autour des foyers améliorés. Ceux-ci ne sont pas encore devenus une "seconde nature" pour les femmes. Le thème est connu, mais il ne se fixe pas définitivement dans les habitudes féminines et dans les volontés masculines.

Pour que l'ancrage des foyers améliorés soit définitif, il faut que chaque personne, animateur CES, animateur santé, animateur gestion, technicien hydraulique, technicien de maraîchage, etc., reprenne le thème dans ses conversations, même si cela ne correspond pas à la tâche technique précise qu'il est venu effectuer ni à la préoccupation officielle de sa "cellule".

Un "projet foyers améliorés" n'est en fait qu'une approche très limitée (mais nécessaire) dans le cadre général de la problématique du bois de chauffage, de l'économie féminine et de l'environnement. Il faut sans cesse rappeler ce cadre à l'esprit des femmes, de leurs maris et de leurs enfants, jusqu'à imprégnation complète et définitive.

Retenons donc comme principe de ne jamais séparer les applications techniques particulières de leur contexte général. C'est la différence entre un "programme" et une "opération technique" ponctuelle. Dans le premier cas, chacun prend conscience de tous les éléments de l'action et essaie de les rappeler partout et à tout moment. Dans l'autre, on se limite à un seul aspect.

### Maitriser les "projets" avant d'être maîtrisés par eux

#### Des projets seconds plutôt que des projets-poisons

Nombreux sont les "projets" placés dans votre milieu sans concertation réelle avec les habitants. Ou avec des concertations apparentes dont l'argent est le moteur principal.

Le milieu est parsemé de "cimetières de projets". Tel organisme est venu exercer son activité durant quatre ou cinq ans, et tout a disparu ensuite. Des barrages sont embroussaillés, des magasins sont en ruines, des moulins sont là, mais les femmes n'ont plus d'argent pour aller moudre, des puits se sont effondrés faute d'entretien, etc.

Pourtant, tous les projets prétendent trouver des solutions à des problèmes de santé, d'érosion des sols, de stockage, de stabulation, ... qui sont bien vos problèmes. Tous ont de bonnes idées.

Mais pourquoi sont-ils enterrés au cimetière des projets, sans traces?

Il y a aussi les projets-poisons. On y détourne les gens de leur propre intérêt. L'objectif de gagner 1000 francs par jour dans un centre d'alphabétilisation risque de primer sur l'objectif de s'alphabétiser au bénéfice de sa société et de sa famille. Mille francs par jour partent en menues dépenses individuelles au lieu de servir à fabriquer des documents à lire par tous. Voilà un exemple, mais il y en a beaucoup d'autres.

Comment faire pour que vous, paysans et paysannes des Naam, aboutissiez à des "projets féconds" plutôt qu'à des "projets poisons"? Comment briser l'incompréhension des responsables de tels emplois? Comment proposer d'autres façons de faire? Comment sont responsables vont-ils vous aider pour que les projets qui vous sont envoyés deviennent réellement féconds?

La force des projets envoyés de l'extérieur est qu'ils ont des propositions techniques souvent alléchantes, et qu'ils sont accompagnés de beaucoup d'argent. Pourquoi faudrait-il résister à ces attractions?

La question que je vous pose est la suivante: comment les Unions vont-elles imaginer des projets qui leur sont propres? Comment les Unions vont-elles faire pour que leurs techniciens et ceux de la Fédération arrivent à développer, eux aussi, des idées techniques avancées?

Je vous conseille de réfléchir en profondeur sur l'organisation à mettre en place dans vos Unions afin de forcer l'imagination de tous ceux qui sont au service de la Fédération. Exigez d'eux qu'ils vous aident à inventer des formations nouvelles, des techniques nouvelles, des modes d'organisation nouveaux, qui vous permettent d'avancer à grands pas vers la réalisation de votre programme triennal.

En effet, ce n'est pas en répétant sans fin les mêmes gestes de formation technique que les techniciens de la Fédération vous aideront au mieux. Prenons un exemple.

Dans votre milieu, il y a déjà beaucoup de personnes qui savent établir correctement une pépinière. Pourquoi ne pas utiliser ces pépiniéristes pour faire la formation de nouvelles personnes plutôt que de demander à des techniciens de Ouahigouya de faire ce travail. De même, s'il y a déjà des gens qui savent greffer correctement, pourquoi ne pas multiplier des échanges avec eux plutôt que de faire appel à la Fédération.

Par contre, comment faire appel à vos techniciens de Fédération pour des nouveaux problèmes: le choix de nouvelles variétés à greffer - que les greffeurs locaux ne connaîtraient pas encore - la recherche d'arbres ou de variétés d'arbres fruitiers ou fertilitaires ne se trouvant pas dans la région, mais pouvant vous être utiles, etc. C'est à dire pour des idées techniques qui ne sont pas encore présentes chez des personnes ressources de la région.

(30)

Il faudrait en fait que les techniciens de la Fédération soient constamment à la recherche de nouvelles connaissances et techniques à partager, plutôt que d'être en train de répéter de multiples fois des choses que l'on connaît déjà dans les Unions.

### **Sur le plan technique, vos Unions ne doivent pas être des copies de la Fédération.**

Actuellement, les "cellules techniques" de la FUGN drainent l'argent des bailleurs de fonds dans le cadre de "projets", de la même façon que d'autres organismes travaillant sur le terrain. C'est une façon importante et indispensable pour canaliser les fonds et il vous faudra approfondir la connaissance des mécanismes aboutissant au financement par projet, afin d'y participer de plus en plus.

Mais vos Unions sont "sous programmes". Elles ont défini des actions à réaliser et ces actions ne cadrent pas nécessairement avec l'organisation cellulaire de la Fédération. Prenons un exemple.

Vous avez décidé d'un programme de "santé de la mère et de l'enfant". Si vous voulez progresser dans cette voie, il faudra nécessairement coordonner toutes sortes d'actions dans ce domaine. Les femmes devront apprendre à faire des repas plus riches en légumes, en viande, en œufs, en lait, ... Elles devront pouvoir planter des arbres fruitiers à proximité de leurs habitations. Il faudra réduire le travail d'approvisionnement en bois pour qu'elles se fatiguent moins et donc produire plus de bois à proximité des foyers. Les femmes devront pouvoir travailler dans des maraîchages dont les produits ne serviront pas exclusivement à la vente aux consommateurs urbains mais aussi à l'alimentation enfantine.

Quelle est la cellule de la Fédération qui pourra vous aider à travailler sur toutes ces questions à la fois, alors que chacune s'occupe seulement de quelques aspects spécifiques? Quelle est la "cellule" qui va accepter d'appuyer des actions non prévues dans ses dossiers de financement?

Vous voyez que la différence entre "programme" et "projet" va exiger une autre organisation du travail que celle qui se fait pour des projets spécifiques à caractères limités. Ce sont des approches globales des problèmes que vous allez devoir envisager en fonction des demandes des groupements. C'est ce que j'ai appelé plus haut "approche systémique" des problèmes.

(31)

Comme vous ne pourrez pas tout le temps courir partout pour expliquer toujours la même chose à tout le monde (!), il faudra nécessairement concentrer vos efforts sur les groupes d'hommes et de femmes qui veulent progresser plus vite que les autres et qui serviront ensuite de formateurs aux autres.

C'est cette optique que les amis ayant voyagé au Zaïre en mai 92 ont pu découvrir. Ils ont vu des paysans en train d'organiser leurs propres recherches en matière d'érosion, d'agriculture, de lutte contre les maladies des plantes, de stockage des grains ou des tubercules, de stabulation ou d'affouragement du bétail, etc.

#### Là-bas, le travail technique s'organise autour de deux axes:

- la recherche pratique qui se fait par des groupes organisés de paysans décidés à trouver des solutions techniques à certains problèmes précis importants: telle maladie des plantes, tel problème de stockage, tel problème de stabulation, ...
- les échanges entre paysans et techniciens, sur un plan égalitaire, afin de partager les découvertes. C'est à de tels échanges que vos délégués ont pu assister.

Dans cette optique, les techniciens doivent précéder de loin les chercheurs paysans. Leur montrer des voies à suivre, sans faire la recherche à leur place. Les appuyer concrètement dans la recherche. Les envoyer là où il y a quelque chose à apprendre, ... Ils ne peuvent donc plus simplement se contenter de répéter des choses déjà connues. Ils doivent être eux-mêmes en quête d'invention et entraîner de plus en plus de paysans organisés vers les centres de recherche ou de documentation, les structures techniques, ou les groupes de paysans déjà avancés.

La cession de Gourgy en 1990, et celles que nous avons organisées pour établir les grandes lignes de programmation, nous ont montré l'intérêt des échanges entre paysans et cadres. Il faut encore que nous discutions en profondeur, à tous les niveaux, de l'organisation pratique d'une telle démarche.

Pour que de bonnes relations s'établissent dans le futur entre les Unions et la Fédération, il faut qu'il y ait complémentarité, pas similitude. Les Unions ne sont pas des fédérations en miniatures.

Les questions que je vous pose sur le sujet que nous venons d'aborder sont nombreuses. A vous d'y répondre dans les années qui viennent, avec vos frères et soeurs des groupements, avec les responsables et animateurs de la Fédération, avec toute personne vivant dans votre environnement local, national ou international, qui veut aller dans ce sens. Voici ces questions:

- seriez-vous capables de négocier bientôt en connaissance de cause avec des techniciens? La confiance que vous avez en eux sera-t-elle fondée sur la connaissance mutuelle et la responsabilisation de chacun, ou sur votre sentiment d'infériorité?
- Comment vous organisez-vous dans l'avenir pour être présents à la définition des projets techniques qui vous concernent? Comment ferez-vous, par exemple, pour que des femmes directement concernées par le maraîchage soient effectivement associées au travail de programmation de la cellule maraîchage? Que les élèves soient associés à la définition des projets de stabulation? Que les femmes travaillent à définir les orientations pratiques pour la santé des mères et des enfants? Que les animateurs participent à la définition des programmes de formation qui les concernent? ...

#### "Moi qui sais, toi qui ne connais pas"

Les relations entre paysans et cadres sont marquées par certaines habitudes et par des mentalités tenaces. Il va falloir changer pas mal de choses si vous voulez réussir votre travail de programmation.

Je dirai en simplifiant qu'il existe de part et d'autre des attitudes qui rendent la compréhension difficile, même si tout semble se passer très bien.

Beaucoup de cadres portent en eux un complexe de supériorité par rapport aux paysans. Ils sont sûrs de leurs connaissances et, pire, ils sont parfois sûrs que les paysans qu'ils côtoient ne savent rien de bon. Parfois, ils décident eux-mêmes de ce que les paysans peuvent comprendre ou pas, au lieu de les laisser trier eux-mêmes.

Inversement, beaucoup de paysans sont complexés quand ils se trouvent en présence des cadres, et n'osent rien dire, même s'ils n'en pensent pas moins.

Vous avez exprimé ce dernier sentiment à plusieurs reprises lorsque vous préparez certaines réunions. Mais heureusement, vous avez aussi perçu que bien des cadres sont disponibles pour de nouveaux modes de travail.

Pourtant, si vos Unions doivent prendre leur autonomie, **Il faudra bien que vos angoisses, vos craintes et vos peurs devant les cadres disparaissent.**

Analysons deux plans du changement nécessaire: chez les cadres d'abord, chez les paysans ensuite. Mais ajoutons immédiatement que l'un des plans ne pourra changer sans l'autre.

**“J'ai fait l'école, donc je sais”, “tu as fait l'école, donc tu sais”, “il est ingénieur, donc il sait”**

A Narbinga (Union de Gourçy), le barrage ne retient pas l'eau avec laquelle on espérait faire du maraîchage. Pourtant, dites-vous, “des techniciens sont venus avec leurs instruments auxquels nous ne comprenons rien, et ils ont fait toutes sortes d'études. Ils sont plus savants que nous.”

“Nous avions proposé un endroit rocheux pour établir le déversoir et y avons déposé les cailloux. Mais ils sont venus enlever ces cailloux pour construire le déversoir là où ils l'avaient décidé. Nous les avons laissé faire, malgré le fait qu'à l'endroit choisi par eux, la terre était plus friable.”

Aujourd'hui, le barrage s'est effondré et il ne retient pas l'eau. Les techniciens sont responsables. Pourtant, ils avaient leurs instruments.

Responsables de l'Union de Gourçy, la faute revient-elle aux techniciens ou à vous-mêmes?

Si vous aviez une autre idée de l'endroit où devait se faire le déversoir, comment se fait-il que la décision finale ait été celle des seuls techniciens? Avez-vous eu la capacité d'exiger des techniciens plus d'explications pour vous convaincre? Leur avez-vous demandé de proposer des solutions alternatives auxquelles vous pourriez réfléchir afin de décider en connaissance de cause? Avez-vous sollicité une formation pour apprendre à réfléchir avec les techniciens, furent-ils armés d'outils de mesure très sophistiqués? Avez-vous été responsables des décisions portant sur le barrage ou

bien les responsabilités ont-elles été prises par des personnes extérieures à l'Union?

Demain, serez-vous capables de mieux négocier un barrage à la lumière de cette expérience? Qu'allez-vous demander à la cellule hydraulique pour progresser dans la relation entre techniciens spécialisés et cadres plus “généralistes” des Unions?

Un animateur ou un président d'Union ne peut pas tout connaître, certes. Il faut que chacun fasse son métier. Mais il faut aussi que l'on sorte de la situation où l'ingénieur a nécessairement raison, parce qu'il dispose d'instruments, et où le paysan doit nécessairement se soumettre parce qu'il serait un ignorant. Tant les ingénieurs que vous autres paysans, aurez à changer de mentalité. Faites évoluer les choses vers des échanges plus égalitaires. Mais pour cela, **Il faut que vous soyez plus organisés pour les discussions techniques.** Il faut que vous soyez conseillés pour ces discussions, par des gens indépendants.

Si, par exemple, la cellule hydraulique vous propose des solutions pour le barrage, discutez avec elle de ces solutions. Mais avant cela, allez voir d'autres personnes:ressources qui pourront vous conseiller sur les questions à poser.

Après tout, un ingénieur est un homme comme tout le monde. Il peut se tromper. Il faut donc éviter de se soumettre par simple complexe d'inériorité.

**“Moi, ingénieur, face au paysan, je dois avoir réponse à tout”**

Si nous devions définir quelques attitudes positives du cadre technique, nous pourrions les mettre en évidence comme suit.

- “Il n'est pas honteux pour moi de ne connaître qu'une partie des choses. Il est plus honteux par contre de faire comme si je connaissais, alors que je ne connais pas”.**
- “Partager les connaissances, même insuffisantes, fait davantage avancer le progrès que de d'obliger l'autre à adopter sans discussion ma propre pensée”.**

- “Ce n'est pas le képi qui fait qu'on me respecte, c'est le respect que j'ai moi-même pour l'autre, fusse-t-il moins instruit que moi”.**

“Une belle parole esquivant la réponse m'affaiblit. Un “Je ne sais pas, mais je vais tenter avec vous de trouver la réponse”, me renforce”.

“M'esquivier du problème posé, par une promesse que je n'ai pas les moyens de réaliser, me fait perdre ma crédibilité aux yeux des paysans”.

Trop de cadres sont comme ces personnes qui ne sont encore jamais entrées dans votre maison, mais qui disent déjà ce qu'il faut y faire. Peut-être est-ce comme cela qu'ils ont été éduqués à l'école ou dans certains bureaux, mais accepterez-vous encore que cela se passe ainsi chez vous? Et vous, agirez-vous de la sorte dans vos villages? Vous avez la chance, vous animateurs d'Unions, et vos techniciens de Fédération, d'appartenir à une organisation paysanne militante. Il doit donc être possible de faire autrement que ce qui s'est passé si longtemps avec des fonctionnaires persuadés de leur bon droit et de la toute puissance de leur savoir.

Pour vous-mêmes et pour les paysans que vous animez, ne manquez jamais de respecter et de faire respecter les quelques adages cités ci-dessus. Ces principes nous guident depuis le début de notre travail en commun. Vous en connaissez l'application.

### Vaincre la “peur”

Il faut aussi que vous, les animateurs, les paysans et leurs délégués, vous évitez de prendre des attitudes telles que celles qui suivent.

“Moi, paysan, puisqu'il est ingénieur, je dis que je suis d'accord, même si je pense qu'il a tort”.

“C'est un «patron», il ne faut surtout pas le contrarier”.

“Surtout, ne rien lui dire puisque c'est lui qui traîne l'argent avec lui”.

“Si ce qu'il propose amène de l'argent, j'en aurai bien quelques miettes. Si ça ne marche pas, je n'aurai rien perdu. Si je le renvoie, d'office je n'aurai rien obtenu. Alors, je lui laisse jeter ses miettes dans ma cour”.

“Surtout, ne pas dire les choses directement. Mieux vaut tourner autour du pot afin de voir ce qu'il va proposer et quelles sont les miettes qu'on va pouvoir en tirer”.

Le monde paysan a certes une longue expérience de domination. On lui a tellement dit qu'il ne savait rien. Qu'il fallait bouleverser ses méthodes de culture. Qu'on allait lui apprendre à vivre correctement.

Cette bonne vie n'est pas encore arrivée. On a pu gagner quelques idées par-ci ou par-là, mais la façon de vivre et de produire au Yatenga ressemble toujours à celle des anciens. Heureusement d'ailleurs qu'il y a ces façons là! Sinon on n'existerait plus! Même certaines techniques “modernes” qui ont existé voici quelques années ont disparu, faute de moyens économiques.

Aujourd'hui, les temps ont changé. La domination de l'Etat s'est amoindrie. Les groupements, les Unions, la Fédération ont plus de liberté d'action, y compris sur le plan technique. On ne dit plus que les paysans ne savent rien. Au contraire, beaucoup de techniciens cherchent à mettre en valeur les connaissances des paysans et des paysannes avant de proposer des innovations.

C'est une chance pour les Unions et les groupements qu'elles représentent de pouvoir faire autre chose que ce qui a toujours été fait. Mais il faut aller vite. Réorganiser la relation entre paysans et cadres. Voir les cadres avec d'autres yeux. Chercher ceux qui sont prêts à travailler selon le principe d'échanges égalitaires. Ces échanges où chacun apporte ses informations et cherche, avec les autres, à trouver de bonnes solutions aux problèmes importants pour les paysans.

Pour cela, il faut vous exercer. Vous l'avez déjà fait dans plusieurs réunions. Avec GARY, avec BTEC, avec SARAUD, avec Koura et Dupriez. Mais il va falloir le faire avec beaucoup d'autres.

De ces réunions, retenez surtout l'importance de la préparation et la nécessité d'une stratégie de réunion. Nous allons y revenir plus loin.

**“Moi, paysan, suis-je assez intelligent pour définir un projet avec de grands intellectuels, ingénieurs, économistes, médecins, etc.?**

Définir un projet n'est pas seulement une question d'intelligence ou d'éducation. C'est d'abord une question pratique: face à telle situation que je connais bien, je décide d'entreprendre telle action, en utilisant tels moyens.

Il est évident qu'avec de petits moyens, je ne puis pas aller conquérir

la lune. Et même si j'avais beaucoup d'argent, je ne serais pas capable de le faire si je n'ai pas les connaissances nécessaires.

L'analyse "feux verts, oranges et rouges" que nous avons pratiquée nous a permis de nous rappeler à l'ordre au moment où nos programmes devaient tellement vastes et coûteux qu'il n'était vraiment pas possible d'en envisager raisonnablement la réalisation concrète.

C'est dire que nous devons commencer par appliquer un principe important: tout projet doit être ajusté aux connaissances, aux ressources et aux possibilités de celui qui veut l'entreprendre. Celui qui sait rouler en mobylette peut penser à prendre le volant d'une voiture, puis d'une camionnette. Mais pourra-t-il du jour au lendemain piloter un avion?

Restons progressifs. Chaque action que nous programmons doit rester en relation avec nos capacités du moment, tout en sachant que, plus tard, si tout va bien, il sera possible d'envisager des choses plus grandes.

Mais vous courrez un grand risque: celui de vouloir limiter dans vos Unions et dans vos villages, des projets inventés par des gens qui ont de grands moyens. Si vous faites cela, vous êtes assurés de vous casser le nez et de rater votre auto-promotion.

Rappelez-vous le centre nutritionnel de Kerga ou les étables du

"kombo-naaba" de Bas-Zaido. Vous avez convenu que cela n'était pas à votre portée. Pourtant, vous pouvez y prendre quelques idées. Les enfants malnouris que nous avons vus avec leur mère à Koumbri ont besoin de légumes, de fruits, de lait, de viande, d'œufs et de tout ce qui fait une alimentation diversifiée. Comment ferez-vous pour que ces enfants disposent de ces aliments chaque jour? Que les femmes puissent planter des arbres fruitiers à proximité immédiate de leur maison, que les maris ne consomment plus toute la viande ou les empêchent de mettre des légumes dans la sauce, que les produits des jardins maraîchers ne s'en aillent pas tous vers la ville alors que les enfants en ont besoin pour leur santé? Ce sont les vrais problèmes sur lesquels vous avez à agir avec vos moyens d'animation.

Pourtant, certains d'entre vous pensaient qu'il fallait construire un centre nutritionnel dans chaque village. Cela revenait à copier la solution du Ministère de la Santé et de l'UNICEF. Était-ce une solution généralisable?

Prenons la question par un autre biais. Supposez que vous disposiez d'un million de francs pour le programme "santé de la mère et de l'enfant". Comment décideirez-vous de dépenser cet argent? Le metrez-vous dans les briques et les toles d'un centre nutritionnel comparable à celui que nous avons visité à Kerga? Ou dans des maraîchages? Ou dans la formation des femmes au village? Dans des actions de formation en cuisine? Dans la promotion du lait et des œufs?...

Serez-vous capables de discuter avec des nutritionnistes de hauts niveaux votre propre façon de voir les choses et d'imaginer avec eux de nouvelles manières d'entreprendre le programme de santé pour les mères et les enfants?

Tout le problème est là. Avec votre intelligence, concevez vos propres projets. Laissez à l'intelligence de ceux qui prétendent trouver des solutions dans l'argent international, le soin de démontrer leur efficacité à long terme.

Un principe donc: pour bien maîtriser vos programmes d'Unions, inventez vos propres solutions, ne vous contentez pas d'imiter les solutions des autres, surtout s'ils font partie d'un autre monde. Et pour cela, commencez par vous former sur le plan fondamental comme nous l'avons dit au début de cette note: "Apprendre la vie du vent..."

Mais comprenez-moi bien: toutes les "maquettes" sont bonnes à analyser. Les idées naissent dans l'échange. L'intelligence est de connaître les moyens dont on dispose, pas de copier, même parfaitement, ce qu'on n'a pas compris ou ce qu'on n'a pas les moyens de réaliser. Regardez autour de vous toutes les "maquettes" qu'on vous propose. Mais, en fin de compte, fabriquez la vôtre avec vos moyens.

### ***Interpellez le pouvoir d'en haut autant que vos partenaires villageois***

Il n'est pas toujours facile, dans votre milieu, de prendre la parole devant une autorité et d'exprimer clairement sa pensée. Pourtant, c'est indispensable lorsqu'on a la charge de réaliser un programme.

A plusieurs reprises, vous avez été amenés à faire cela et je vous encourage à poursuivre dans ce sens.

**Parler face à face avec une autorité**, comme vous l'avez fait le 27 février 1993 devant Bernard Lédéa, est une façon d'éclairer les vrais problèmes. Vous avez d'ailleurs monté adroitement à Bernard que ce que vous demandiez n'était pas de quitter la Fédération, mais bien de prendre l'autonomie que l'assemblée qu'il présidait vous a imposé de prendre.

Si vous n'aviez pas fait cela, vous auriez voilé un problème réel et vous ne pourriez pas avancer dans la négociation de vos programmes futurs.

Il est indispensable que vous affranchissiez des craintes de parler clairement à vos responsables des choses qui vous concernent. Ces derniers sont d'ailleurs là pour vous. Ce ne sont pas des sergents qui vous menaceraient de fusils parce que vous les contesteriez.

Mais notez particulièrement un point. **Si vous devenez capables d'interroger utilement et clairement vos responsables, soyez aussi capables d'être vous-mêmes interpellés par les groupements, capables et leurs délégués et leurs membres.**

**Prendre de l'assurance**

*"Avec mon niveau de français, comment pourrais-je me faire comprendre?"*

L'important est de s'organiser pour se comprendre, quelle que soit la langue familière. Que chacun exprime sa pensée dans la langue où il se sent à l'aise et se fasse aider pour la traduction si c'est nécessaire.

**Évitez que le choix de la langue conduise à mettre certaines personnes de côté.** Les femmes par exemple, qui sont souvent moins alphabétisées que les hommes et qui, en plus, craignent de s'exprimer en public.

**Mais vous aussi, animateurs d'Unions, qui êtes amenés à discuter avec des non-moréphones.** Ne vous laissez pas dépasser par le simple fait que d'autres parlent en français. Demandez-leur de ralentir leur débit, s'il le faut. De répéter ce que vous n'avez pas compris. De vous laisser le temps d'assimiler entre vous ce qui est dit en français. En d'autres termes, **exigez que les réunions se passent à votre rythme.** Permettez aussi aux paysans et aux paysannes avec lesquels vous travaillez de bien comprendre, à tous moments, ce qui se passe.

## **Autonomie ou indépendance**

Vous avez appris, au cours de la réunion du groupe de réflexion à Ouagadougou le 23 février 1993, à poser franchement des questions d'information aux responsables du FEER ou du BUCO, ou à d'autres. Vous avez vu l'intérêt qu'ont provoqué vos présentations et vos questions franches, ainsi que la possibilité que cela vous a offert de parler du problème d'autonomie avec le responsable de la FUGN, en fonction de la question précise que concernait votre statut légal (récapitulé).

A cette occasion, vous avez été amenés à comprendre la **différence entre l'autonomie et l'indépendance**. Autonomie que vous êtes amenés à approfondir par suite de la décision de la FUGN de vous envoyer en programmation, et indépendance que vous ne souhaitez nullement.

Retenez que cette question est posée, mais que vous ne pourrez poursuivre la discussion avec Bernard Lédéa, puis avec l'assemblée générale, que si vous montrez concrètement comment vous pouvez faire dans l'intérêt respectif de vos Unions et de la Fédération toute entière. Bernard Lédéa vous a dit de poursuivre vos réflexions en tenant compte du fait que le problème concerne toutes les Unions et qu'il devra donc être posé, un jour, à l'assemblée générale de la Fédération.

Dans cette démarche, des petits pas concrets débouchant sur des réalisations dans le cadre de vos programmes sont plus sûrs que des grands pas rapides qui finiraient par vous dépasser.

Je vous encourage donc à progresser avec Monsieur Kafando du FEER, pour voir si une relation positive peut être créée, à l'image de ce que vous avez fait avec GARY, pour le secteur 4 (Gourcy). C'est sur la base d'actions concrètes que vous définirez avec le FEER, la Fédération et d'autres Unions Naam qui seraient intéressées, les meilleurs statuts et contrats possibles. Un réflexion en profondeur aidera plus tard l'assemblée générale qui, comme vous l'a dit Bernard Lédéa, devra se prononcer plus tard.

## **Valoriser les connaissances de chacun**

*"Ne décidons pas du maraîchage des femmes sans la présence de*

ordres sont venus d'en haut et qu'il ne peut les discuter. Vous ne connaissez pas cela dans les Naam, Dieu merci, mais vous avez déjà enregistré de tels cas autour de vous. En matière de développement social et rural, ce type de méthode n'a aucune chance de succès.

Rappelons-nous qu'il ne sert à rien de vouloir lancer une quelconque activité si les personnes intéressées n'ont pas été vraiment mises dans le coup. Les Unions ne peuvent se permettre de faire comme les projeteurs étrangers au milieu qui viennent superposer leurs plans sur ce milieu en espérant la participation des gens.

Les femmes qui ont programmé un maraîchage, les éleveurs qui sont décidés à créer des étables, les cultivateurs qui veulent se lancer dans de nouvelles pratiques agricoles doivent arriver à prendre leurs décisions eux-mêmes. Ils ont donc le droit et le devoir de parler avec tous ceux qui prétendent travailler à leur développement, surtout si ce sont leurs délégués. Ils ont le droit de s'exprimer devant des gens plus formés qu'eux ou des personnes ayant plus de pouvoir qu'eux, même si ces gens ont plus de facilité à parler.

A ne pas ils doivent aussi apprendre à parler clair et sans détour. A ne pas cacher les réalités, parce qu'ils ont peur de dire ce qu'ils pensent devant leurs frères et leurs sœurs ou devant des "patrons". Aller droit au but, pour aller droit à la recherche de solutions aux problèmes posés.

Vous avez parlé de l'autopromotion comme d'un principe qui guide les Naam. "Auto" veut dire "soi-même". Il n'y a pas d'autopromotion si "soi-même" on n'est pas présent au plan de la parole. Et ce principe est d'application au niveau de chaque personne concernée par une activité.

## **Entraîner une équipe plutôt que commander un bataillon**

Il y a plusieurs façons de former et de se former. Elles ne sont pas toutes équivalentes. Prenons deux cas extrêmes.

Il y a la **méthode du sergent**, sûr de son bon droit et de l'autorité qu'il reçoit de ses chefs. Il passe son temps à crier des messages qu'on lui a communiqués et à les assener à ses subordonnés. Ceux-ci n'ont plus qu'à faire ce qu'on leur dit, sans réfléchir plus longtemps. L'exécution dépend donc des ordres reçus. Si le sergent se trompe, les subordonnés sont entraînés dans son erreur sans qu'on puisse rien leur reprocher. Lui-même ne peut être rendu responsable, puisque les

ordres sont venus d'en haut et qu'il ne peut les discuter. Vous ne connaissez pas cela dans les Naam, Dieu merci, mais vous avez déjà enregistré de tels cas autour de vous. En matière de développement social et rural, ce type de méthode n'a aucune chance de succès.

Il y a aussi la **méthode de l'entraîneur de football**. Ce n'est pas lui qui marquera les buts, mais bien son équipe. Il encourage cette équipe. Lui, donne des forces morales pour permettre à chaque joueur individuellement et à toute l'équipe de se dépasser. Il lui désigne le but à atteindre, lui donne confiance dans sa force, lui apprend à ne pas craindre l'adversaire, lui indique la façon de travailler ensemble, lui montre l'exemple quand il le faut. Il organise la discussion en profondeur. Il cherche avec les équipiers des solutions qui conviennent à chacun.

Les Naam ont adopté le maître-mot d'"autopromotion". Ce mot anime vos motivations, et vous l'avez clairement exposé à plusieurs reprises. Seule la seconde méthode est donc applicable dans votre cas.

Vous, groupements Naam, vous, responsables d'Unions, allez chercher les entraîneurs capables de pratiquer cette méthode. Décidez avec eux de l'évolution de vos buts et de vos activités. Exigez d'eux qu'ils soient présents chaque fois que vous en avez besoin et qu'ils agissent selon les méthodes que vous voulez appliquer. Demandez-leur toujours de vous aider à faire plutôt que de faire à votre place. Je vous encourage vivement à exiger cela de l'équipe d'appui à la programmation qui doit se former dans le cadre de la Fédération.

## **Valoriser les connaissances payannes**

Pour cueillir les fruits améliorés d'un mangnier greffé, il faut nécessairement un greffon et un porte-greffé. Le porte-greffé est ancré dans le sol. C'est lui qui amène la sève qui nourrit le greffon. Le greffon, lui, apporte des qualités qui n'apparaîtraient pas sur la variété fournissant le porte-greffé.

Les connaissances payannes sont comme les porte-greffes. Aucun greffon ne peut développer correctement ses qualités si les sèves des deux origines ne se mélangent pas.

Quelques principes guident le bon greffeur de manguiers:

- il ne doit pas tenir de placer un greffon de goyavier, de citronnier ou d'avocatier sur un porte-greffé de manguer;

- il recherche un porte-greffe vigoureux. Il le nourrit très bien et l'arroso. Il ne fait rien qui puisse l'affaiblir;
- toutefois, il élague les rameaux inutiles, il élimine les parties mortes ou malades, il taille les racines afin de les régénérer;
- il réalise la greffe proprement, en limitant au maximum la blessure;
- il tente plusieurs combinaisons de greffes, en fonction des objectifs qu'il poursuit;
- il sait que finalement la réussite ne dépendra que de l'action des deux variétés associées;
- il sait que les qualités de sa greffe ne se manifesteront qu'au bout de quelques années.

Le progrès technique est à l'image de la greffe. Pour qu'il prenne ancrage, il doit se fixer sur la vigueur des connaissances existantes. C'est pourquoi il est indispensable que vous organisiez pour faire ressortir ces connaissances. Elles sont parfois diffuses dans les têtes des uns et des autres. Il faut les rassembler par des réunions de groupes ayant pour but le développement des connaissances.

A la session de programmation de Koumbri, en 1991, trois enfants malnutris nous ont été présentés. Des femmes âgées nous ont expliqué comment se déclarent les maladies dont ils souffrent. Elles ont proposé des remèdes. Certains parmi ceux-ci, ont été jugés valables, d'autres quelque peu mystérieux. Elles nous ont parlé à ce moment de l'importance des feuilles de baobab pour les soins aux maladies infantiles dues à la malnutrition.

En janvier 93, un séminaire se tenait au CIFER-BLO. Des personnes d'organisations internationales et nationales discutaient de formation dans le domaine de l'avitaminose A, qui est l'un des aspects de la malnutrition observée à Koumbri. Elles aussi, parlaient de l'intérêt du baobab pour la lutte contre ce fléau.

Il est dommage que les connaissances des femmes de Koumbri et des experts en nutrition de la FAO ne se soient pas rencontrées. De même, il est dommage qu'en février 1992, trois sessions sur la "gestion des terroirs" se soient cotoyées, sans se rencontrer. Chacune avait son approche, ses experts, son langage. Mais les responsables

des colloques du FEER et de la FAO n'ont pas estimé qu'il soit valable de discuter avec vous de ce que vous étiez en train de faire comme analyse de terroir et comme programmation. On comprend dès lors que leurs "greffons" ne risquent pas vraiment de prendre sur les "portes-greffes" existant dans vos villages.

Soyez donc de plus en plus exigeants. Si vous voulez que des "griffes" prennent dans votre milieu, organisez-vous pour que les grands esprits qui parlent de vos problèmes s'assoient avec vous, avec vos groupements d'hommes et de femmes, et se mettent à parler le même langage. Qu'ils vous aident à comprendre et à expliquer.

### **Trouver un langage commun**

Il n'est pas toujours facile de se comprendre entre paysans et intellectuels, même si on croit parler de la même chose. Rappelez-vous les deux groupes de participants à la session de Gourgy, en septembre 1990. L'un était constitué de paysans, l'autre d'intellectuels. Tous deux devaient étudier les racines des plantes. Au bout d'une heure, le groupe des paysans disposait de toute une série de racines réelles et parlait concrètement de chacune d'elle. Le groupe des intellectuels, assis à l'ombre d'un grand arbre, s'escriait à se mettre d'accord sur des dessins sensés représenter des racines dans leurs cahiers respectifs. Le bic et le papier remplaçaient les racines réelles.

Il y a donc deux façons d'aborder les choses: par la réalité ou par la représentation abstraite.

Le maquettage permet de réconcilier les deux modes d'approche, et je vous encourage vivement à l'utiliser chaque fois que vous le pouvez. Il a plusieurs avantages:

- la maquette est un outil d'**analyse de la réalité**. On ne regarde pas un champ, une ravine, un mode de culture, un aspect de la santé, de la stabulation, ... de la même manière lorsqu'on sait qu'il faudra représenter ces objets sous forme de maquette ou qu'on se limitera simplement à en parler;

- c'est aussi un **outil de synthèse**. Lorsqu'un groupe de personnes visite un champ avec ou sans explications, chacune voit certains aspects qui la frappent plus particulièrement. Personne ne dispose réellement d'une vue d'ensemble. Mais lorsqu'il s'agit de représenter

Je vous conseille donc de faire du maquettage un outil permanent de votre travail d'animation. Demandez à vos techniciens de se plier à cette méthode chaque fois qu'elle est applicable. Demandez-leur de passer par cet outil pour instiller les nouvelles connaissances générales et spécifiques dont le milieu a besoin.

**Se renforcer ensemble pour l'initiative et l'apprentissage**

---

- c'est aussi une façon de réconcilier les langages des uns et des autres puisque ce que l'on représente est nécessairement concret. Les paysans ne sont plus déforcés à cause d'une langue trop abstraite, les cadres peuvent amener leurs connaissances à travers des représentations concrètes;
- plus la maquette est précise, plus il est facile d'y définir des actions. Une maquette qui fonctionne bien est un outil pour la définition d'actions pratiques. Par exemple, si une vallée est correctement représentée, on pourra discuter des positions possibles pour un barrage de retenue. Si des parcelles sont très bien représentées, on peut y faire agir l'eau et voir les effets du ruissellement. Si des plantes fourragères ont été récoltées, on peut les classer selon leur intérêt à chaque saison, faire des herbiers, analyser leurs qualités, ... En utilisant et en perfectionnant des maquettes préparées en groupes de paysans et de techniciens, on peut amener des éléments techniques nouveaux, et les faire découvrir concrètement par les paysans;
- la maquette est aussi un outil de travail qui force à être mobile. On est amené à parcourir le territoire à la recherche d'observations et d'explications plausibles. Cela se fait en groupe. On échange ensemble sur ce que l'on voit et que l'on connaît. L'esprit des participants au travail de maquettage se fixe sur une série d'objets. Si de nouveaux objets viennent à l'esprit de quelqu'un, on se déplace à leur recherche, afin de pouvoir en parler concrètement plutôt que de façon abstraite.

Dans notre méthode de travail, le maquettage n'est pas un élément quelconque. Il est à la base de toutes nos recherches et de votre programmation. Vous l'avez utilisé sur le terrain, mais aussi lors de vos préparations de réunions, de vos travaux avec BTEC, de votre rédaction de rapport, etc. Vous l'utilisez d'ailleurs aussi lors de vos chantiers-écoles ou de vos sessions de formations techniques. Vous n'imaginez pas faire un chantier-école sans applications concrètes.

Vous avez eu des difficultés pour réaliser votre dossier de programme par écrit. L'expression écrite est différente de l'expression orale.

Vous vous en êtes sortis en travaillant ensemble, d'abord en fixant bien les idées à exprimer, ensuite en rédigeant chacun individuellement, puis en comparant les phrases écrites par chacun, enfin en écrivant ensemble la phrase qui convienne à tout le monde. Vous avez senti parfois qu'un seul mot ou une seule expression change tout le sens d'une phrase.

Cette démarche est lente, mais elle vous permet l'apprentissage de la rédaction. N'hésitez pas à l'utiliser souvent, jusqu'à ce que chacun soit capable de faire le travail en petit groupe, puis individuellement.

Cette même façon de faire est valable aussi pour d'autres choses. Allez discuter ensemble sur quelques zipélos afin de comprendre comment ils se sont formés, comment on peut les combattre, comment on peut y reprendre la culture, ...

Que les éleveurs se mettent à travailler ensemble en vue de créer une étable qui convienne pour eux-mêmes et pour d'autres paysans du village, qu'un comité se forme pour étudier les plantes utiles pour les soins aux animaux, que des groupes de femmes se mettent à étudier ensemble des préparations culinaires favorables à la santé des enfants, ...

Vos unions sont déjà bien organisées. Elles ont pu réaliser un certain nombre de choses sous l'impulsion de la Fédération et de GS. Mais il faut encore développer cette organisation, en particulier en encourageant des groupements à prendre des initiatives nouvelles. En appuyant ces groupements pour qu'ils renforcent leurs connaissances et leur capacité d'action et en les aidant à diffuser les fruits de leurs initiatives.

## **Partager les connaissances dans un rapport humain égalitaire**

Le partage des connaissances fait la force des organisations puissantes. Mais pour arriver à ce partage, il faut savoir bien s'organiser:

- dire ce que l'on sait sans complexe d'infériorité;
- dire ce que l'on sait sans complexe de supériorité;
- amener chacun à exprimer sa pensée;
- éviter que certains ne monopolisent la pensée, par l'usage facile qu'ils ont de la parole;
- comparer ce que l'on sait;
- tirer des conclusions communes;
- s'assurer que chacun ait profité du partage des idées et des connaissances.

Vous avez été amenés à plusieurs reprises à faire un tel partage de connaissances, surtout dans les réunions de groupes organisées au cours des sessions paysannes. Vous avez pu percevoir comment on peut se renforcer et se former lorsque paysans, animateurs, techniciens, cadres et experts décident tous d'enlever leurs képis et leurs insignes pour se mettre à parler "d'homme à homme", en l'absence de tout cadre hiérarchique, sur des sujets communs.

Il faut aussi que la façon de se rencontrer s'y prête. Que les lieux soient aménagés de telle sorte que la communication puisse se faire correctement entre tous les participants, que chacun soit mis à l'aise et ne craigne pas de prendre la parole, que le cadre d'échange soit bien défini, ainsi que le travail qu'il faut faire.

## **Travailler à tous les niveaux concernés**

A chaque stade du travail de programmation, nous avons veillé à ce que chacun soit correctement représenté dans la définition des actions. Nous avons tenté de permettre l'expression de tous ceux qui ont quelque chose à dire. Nous l'avons fait en canalisant la parole. En lui permettant constamment de s'approfondir. En évitant qu'elle ne dérape hors du sujet traité. Chacun a effectivement senti les droits qu'il avait de parler, mais aussi les devoirs qu'il avait d'écouter la parole et les idées des autres.

Nos réunions de programmation de février 92 se sont tenues en présence de délégués des groupements. C'est là que vous aviez défini les grandes orientations de votre programmation. Ensuite, vous êtes allés travailler dans les villages afin de discuter de ces orientations et des actions concrètes à entreprendre.

Il y a nécessairement lieu de poursuivre dans ce sens. Vos programmes ne peuvent réussir que si les groupements sont constamment dans le coup des discussions, des réflexions, des décisions, de la formation, ... Tout cela doit se passer dans un contexte d'échanges permanents entre groupements, personnes, services et organisations actives.

Chaque thème de formation sera donc pris en relation avec toutes les personnes concernées par le problème justifiant cette formation. Par exemple, s'il s'agit de former des animateurs d'Unions, les principes et les programmes se discutent et s'échangent avec les membres et responsables de groupements, avec les animateurs, avec les responsables d'Union, avec les cadres de la Fédération, avec des animateurs d'autres Unions ou Fédérations paysannes. Pas seulement avec l'une ou l'autre personne considérée comme experte.

S'il s'agit de formation au maraîchage, la formation est commune entre maraîchères, animateurs, cadres, chacun partageant ses connaissances dans le cadre de réunions de groupes où chaque personne intervient selon ses moyens propres.

Rappelons-nous constamment cette règle qui sera d'application tout au long de votre programmation. Si par exemple, vous négociez avec le GARY pour le creusage d'un puits, faites-le avec une délégation des futurs utilisateurs. Si vous déterminez des formules d'épargne et de crédit en relation avec l'activité des groupements, faites-le avec des représentants de ces groupements.

L'**animation d'échanges multiples** est la condition même de réussite de vos programmes. Ceux-ci devront se dérouler par conviction réciproque, non par des instructions. Mais pour que cela se passe réellement, il faut que lors des échanges sur un sujet, toutes les personnes concernées soient correctement représentées, les femmes s'il s'agit d'un sujet concernant les femmes, les animateurs s'il s'agit d'animer, les éleveurs peuhls s'ils sont concernés, les techniciens de Fédération, ...

## Questionnement sans fin

### **Qui, quoi, pourquoi, comment, où, quand, avec quoi? Fatiguer le problème jusqu'à en finir!**

Depuis que je travaille avec vous, je n'en finis pas de poser des questions. Déjà à la session de Gourcy, j'écrivais des questions que je soumettais aux groupes de travail afin qu'ils partent faire leurs observations. Mais j'essaie de ne jamais poser de question pour rien, comme le font parfois des fonctionnaires ou des visiteurs ne s'intéressant pas vraiment à vous.

Dans toute la mesure du possible, j'essaie de vous former dans deux directions.

Devant toute chose, mes questions cherchent à regrouper vos idées ou celles du groupe. Elles permettent de fouiller les réalités et le problème rencontré. Moi-même, j'ai déjà un fil conducteur dans les questions, même si elles apparaissent en vrac. Poser de bonnes questions conduit les participants du groupe à chercher des réponses par eux-mêmes. Chacun contribue à ces réponses dans la mesure de ses capacités.

Lorsque les premières réponses sont intervenues, il est possible de poser de nouvelles questions qui permettent d'approfondir la connaissance. Là aussi, il faut que celui qui anime la formation choisisse bien les questions d'approfondissement.

C'est ce jeu de questions générales, puis de plus en plus précises, qui fait ressortir et partager les connaissances existant déjà. C'est là que l'on trouve le "porte-greffe" dont nous avons parlé plus haut. Parfois aussi, il m'arrive de poser une question à une personne précise, parce que je sais qu'elle dispose d'une connaissance utile pour les autres, mais non encore exprimée.

Mais il y a aussi les "greffons", c'est-à-dire les connaissances complémentaires qui viendront se placer sur le porte-greffe. Il m'arrive souvent de vous donner une information nouvelle, un élément de formation, un exemple concret, un rappel, ou de demander à quelqu'un d'apporter de tels compléments. Cela se fait en fonction des opportunités et des besoins qui se présentent.

Comme greffons, il y a aussi toutes les visites que l'on peut faire, comme à Bas-Zaido, Kerga, Soulou, dans le champ d'Ousmane, ... Mais rappelez-vous, nous avions besoin d'être très mobiles pour les rencontrer. Là aussi, nous avons procédé par de multiples questions, puis nous avons essayé de faire la part des choses dans ce que nous avions vu en disant **ce qui était bien et ce qui l'était moins**. Nous avons donc fait la "critique amicale" de ce qui nous était présenté.

Notez que la méthode de questionnement que vous avez vécue à maintes reprises est celle qui, dans l'avenir, vous permettra d'aller chercher les informations et la formation dont vous avez besoin là où elle se trouve: dans les stations de recherche locales ou nationales, dans les projets techniques avancés, chez des particuliers, chez d'autres fédérations paysannes, dans des centres de documentation, dans les livres, ...

### **Le sens des questions**

Le questionnement n'est évidemment pas un simple jeu de l'esprit, comme si chacun, devant une établie, un champ, un problème quelconque devait se montrer capable de formuler une question. Il a pour but de développer la connaissance et de déboucher sur des points concrets. C'est par la multitude des questions que vous connaîtrez la vie du vent et que vous pourrez ensuite concevoir de bons brise-vent, la vie de l'insecte, du crédit, d'une étable, de l'économie, d'un document, d'un partenaire, ...

Il faut donc les adresser correctement. Savoir à qui et pourquoi on les pose. Ne pas s'arrêter en chemin, si la réponse est encore incomplète. Ne pas prendre toute réponse comme si elle était exacte. Approfondir constamment, jusqu'à ce qu'on ait vraiment compris et conclu.

Dans les réunions, il faut que chacun laisse s'épuiser le sujet avant d'en prendre un autre. Que celui qui est en train de poser des questions soit satisfait des réponses et que les autres compètent, quitte à venir sur d'autres sujets ensuite. C'est le rôle du président de séance de canaliser les choses pour que le questionnement et les réponses se passent bien.

## Des réunions efficaces

La tenue de réunion vous est familière lorsqu'il s'agit des villages, des groupements et de vos Unions. Elle ne l'est pas nécessairement lorsqu'il s'agit de réunions à des niveaux régionaux ou nationaux. Pourtant, il va falloir que vous appreniez à travailler dans de telles réunions en fixant vous-mêmes vos ordres du jour.

### Préparez minutieusement vos réunions et vos rendez-vous

Vous avez bien préparé les réunions au cours desquelles vous avez été amenés à expliquer votre travail de programmation. Il a fallu vous mettre d'accord sur ce que vous alliez dire. Vous vous êtes fixés des buts. Vous vous êtes organisés pour que les participants à ces réunions entrent dans la logique de votre pensée. Vous vous êtes organisés pour prendre des notes, pour disposer d'informations sur vos interlocuteurs, pour avoir leurs adresses, pour fixer des rendez-vous utiles.

Rappelez-vous la rencontre au SDID, avec Mr Kabore et ses adjoints. Vous êtes partis là-bas avec un but: celui d'expliquer ce que vous faites et de poser des questions sur des appuis éventuels que SDID pourrait vous offrir.

C'est vous-mêmes qui êtes partis avec votre ordre du jour, sous la forme d'un tableau. Mr Kabore vous a écouté et il s'est plié ensuite à la façon dont vous aviez préparé la réunion. Il était satisfait de voir que vous aviez fait cette bonne préparation. C'est un exemple de bonne réunion, préparée par vous, même si vous étiez fort anxieux et que la réunion n'était pas parfaite. Peut-être il y aura-t-il un jour une suite.

L'autre jour, vous avez rencontré Bernard Lédéa sous l'apatam. Vous avez vu qu'il était pressé et qu'il vous demandait d'exprimer clairement et directement ce que vous vouliez. Cela s'est bien passé pour vous parce que vous aviez bien préparé ce que vous vouliez dire. Malgré le fait qu'il était pressé, Bernard a accepté de discuter avec vous. Imaginez ce qu'il vous aurait dit si vous n'aviez pas préparé correctement votre intervention.

Dans les semaines à venir, vous allez devoir rencontrer des personnes, des organisations, des services, à votre demande. Ce sera donc à vous de définir vos buts, vos stratégies, les objets de réunions qui sont importants pour vous. Il vous reviendra de proposer des ordres du jour conformes à ce que vous recherchez, sans vous laisser soumettre à la seule logique de pensée et d'action de vos interlocuteurs.

Dans cette préparation minutieuse, n'oubliez surtout pas d'**approfondir la connaissance préalable de vos interlocuteurs**. Qui sont-ils? Quel est leur travail? Quelles sont leurs méthodes? Quelles sont leurs pré-occupation? Quelles sont les relations potentielles? Quelles sont les idées qui les intéressent particulièrement? Quelles sont les idées nouvelles qui pourraient les intéresser? ... Cet approfondissement se fait en posant des questions directement à votre interlocuteur, mais aussi à des personnes de votre entourage qui pourraient vous renseigner. J'ai aussi attiré votre attention sur un point: ce n'est pas parce que quelqu'un vous propose une marchandise, même fort belle et à bon compte, qu'il faut vous précipiter pour la saisir en oubliant qu'elle n'est pas inscrite à votre programme. Il y a autour de vous de nombreuses sollicitations de la part de tel projet, tel service, tel expert. Mais le problème est aujourd'hui de réaliser un programme que vous vous êtes fixé. Si donc ces structures veulent bien entrer dans la logique de votre programme, n'hésitez pas à négocier avec elles. Mais si ce n'est pas le cas, ne vous laissez pas embrouiller avec des choses qui le retarderont.

### Définir une stratégie de réunion

Lorsque vous participez à des réunions de la Fédération ou d'autres organismes, les ordres du jour sont souvent déterminés par d'autres personnes et vous devez vous y plier. Vous sentez alors à quel point il est peut être difficile de sortir des rails prédéterminés pour amener votre propre point de vue et le défendre.

A partir du moment où vous avez la responsabilité de votre programme, vous devez aussi fixer des stratégies de réunions. Cela veut dire que vous devez fixer à chaque fois les buts exacts de la réunion, les différents points qu'il faut y soulever, la façon de les développer et de les défendre, les compromis acceptables et ceux qui ne le sont pas. Bref, il vous faut un fil conducteur qui vous permette de rendre la réunion utile. Pour cela, il faut que vous appliquez certains principes.

Il faut bien définir l'**ordre du jour**. Savoir clairement de quoi on va parler et se mettre d'accord avec tous les participants. Si vous convoquez une réunion, exprimer clairement son objet et faites-le savoir à toutes les personnes que vous y avez invitées.

Il faut aussi prendre toutes les dispositions concernant l'**organisation de la parole**.

□ Si vous êtes invités ou convoqués à une réunion, n'y partez pas sans avoir de précisions sur ce qui va être discuté et sur la façon dont la réunion se passera. **Discutez entre vous de l'objet de la réunion** afin de pouvoir parler au nom de l'Union et non simplement en votre nom personnel.

Utilisez les outils qui vous permettent d'expliquer correctement et d'amener les partenaires à s'expliquer.

Organisez-vous pour apprendre les **points importants**, pour les rendre concrets, pour les refléter correctement dans des rapports. Ce point relatif à l'appropriation des ordres du jour est important pour le monde paysan, habitué à se voir confisquer la parole par beaucoup de personnes agissant dans des institutions centralisées et parlant une langue non comprise.

### **Le bilinguisme**

Le bilinguisme est une habitude chez vous, et il faut la garder quoiqu'il arrive, même si certains francophones trouveront qu'il y a perte de temps. Faites-le respecter pour plusieurs raisons:

■ chacun doit se sentir à l'aise dans ce qu'il exprime. Il doit employer la langue qui lui permet d'exprimer son idée avec le plus de clarté possible;

■ la traduction qui se fait ensuite est un apprentissage très efficace.

Si par exemple vous vous exprimez en moré:

- elle vous permet de vérifier si on vous a bien compris,
- elle vous permet de perfectionner votre français en écoutant vos propres idées en traduction, ou en prononçant vous-mêmes la traduction.

L'inverse, allant du français au moré, est vrai aussi;

■ on évite, par le fait de la traduction, les **contresens**, les **impréciations** ou les **incompréhensions** implicites dues à l'existence des deux langues et des deux cultures;

■ on évite la **domination** implicite ou involontaire de ceux qui connaissent mieux le français, langue que vous ne possédez pas encore bien et, à tortiori, que les villageois ne possèdent pas.

Le bilinguisme vous sert donc à vous-mêmes, mais aussi aux groupements et à leurs membres qui devraient pouvoir comprendre ce que vous faites en réunion.

**Bien organiser la pensée commune**

Pour qu'une réunion soit efficace, il faut constamment se mettre d'accord sur ce que l'on retient d'important. C'est le rôle du président de réunion et des rapporteurs.

Le président doit très bien savoir où il va. Il canalise les gens autour du sujet. Il leur permet de s'exprimer, mais pas de dévier.

Il fait régulièrement le point, tire les conclusions synthétiques de l'évolution de la réunion, remet les intervenants sur les rails de la réunion, demande d'approfondir les points qui en valent la peine.

Il est bon que chacun apprenne à diriger une réunion. C'est une fonction qu'on exerce, ce n'est pas nécessairement l'exercice d'un pouvoir permanent. Il faut cependant que celui qui préside la réunion soit capable de refléter les idées des autres et pas seulement les siennes propres. Il doit constamment essayer de rassembler ces idées. Il ne se contente pas simplement de les juxtaposer.

### **Organiser l'écriture**

#### **Noter l'essentiel plutôt que l'accessoire**

Un bon rapport de réunion ou d'activité est celui qui reprend les choses essentielles plutôt que l'accessoire.

C'est au président de séance et aux rapporteurs de noter cet essentiel. Pour cela, il ne faut pas manquer de faire constamment le point en cours de séance. Le président veille à synthétiser les choses pour faciliter le travail des rapporteurs et vérifier s'ils ont pris note de tout

ce qu'il faut. Les rapporteurs interpellent le président et les participants pour vérifier s'ils ont bien compris et s'ils ont rapporté fidèlement. Si un rapporteur s'exprime dans la discussion, l'autre veille particulièrement à rapporter ses idées.

Il ne faut pas oublier de **bien noter les explications**. On ne peut se contenter d'écrire "on a parlé de ceci, tel a dit cela". Il est important de savoir pourquoi telle personne a dit ceci ou cela. Ce qu'il faut, c'est que ceux qui liront le rapport comprennent exactement ce qu'on a fait au cours de la réunion, les conclusions qu'on en a tirées ou non, les raisons pour lesquelles on a tiré ces conclusions. C'est pourquoi les rapporteurs doivent insister auprès des présidents de séance pour qu'ils fassent le point régulièrement en cours de réunion. C'est seulement de cette façon que l'on peut bien organiser la pensée du groupe de participants. Si un groupe demande à quelqu'un de faire le rapport de sa réunion, il faut qu'il lui donne les **moyens et le temps de le faire correctement**. Il faut aussi que le groupe aide le rapporteur à faire son rapport, si jamais il rencontre des difficultés.

### ***Relire vos notes et vos rapports de réunions***

Au cours des mois passés, vous avez été amenés à prendre **beaucoup de notes** dans vos cahiers respectifs. Il faut les **relire régulièrement, faire le lien entre tout ce qu'on a dit au cours des réunions et sur le terrain. En faire des synthèses**. Se rappeler ce qu'on a appris en commun au cours de ces temps passés ensemble.

J'ai lu dans le projet de dossier de programmation les comptes rendus de plusieurs réunions tenues avec divers partenaires. Ils référaient bien ce qui avait été fait et dit au cours d'une **réunion, même par écrit, pour que cela ait des suites concrètes. Il faut encore que les enseignements ou les conclusions de ces réunions soient repris aux endroits concernés du dossier.**

Or, j'ai eu l'impression que vous aviez ajouté les parties les unes aux autres, sans faire véritablement le lien. Vous donnez le compte rendu des diverses réunions que vous avez eues, mais on ne voit pas clairement l'influence que ces réunions ont eues sur l'organisation de votre programme, sur l'animation, sur la demande en formation, ...

Prenons l'exemple du "récapissé". Monsieur Kafando du FEER vous a demandé si vous aviez un récépissé et si vous aviez l'autonomie

pour discuter directement avec le FEER de vos programmes. Vous avez essayé de savoir pourquoi ce Monsieur Kafando vous posait la question. Vous avez aussi écouté les propositions des uns et des autres concernant ce problème.

Il ne servirait à rien d'avoir fait le rapport de cette question si vous n'en tiriez pas de conclusions dans les parties de votre dossier de programmation qui parlent de l'organisation des Unions et des rapports qu'elles entretiennent avec la Fédération et des partenaires extérieurs. Les questions posées par vos interlocuteurs doivent en effet féconder votre pensée bien au-delà de la réunion elle-même.

Apprenez donc à relire constamment vos rapports et vos notes, afin d'y puiser les idées éparses et de les mettre ensemble.

### ***Il ne faut pas confondre un dossier et une table des matières***

A tous moments, j'ai dû vous amener à développer l'explication claire des rubriques que vous aviez inscrites dans votre dossier de programmation.

Si par exemple vous écrivez "nos Unions ont été envoyées en programmation par une décision du ...", et que vous en restez là, trop de choses restent incomprises pour le lecteur de votre rapport. Pourquoi cette décision a-t-elle été prise? Comment êtes-vous organisés avant? Comment travaillez-vous maintenant? Qu'est-ce que cela veut dire "en programmation"? Quelle différence va-t-il y avoir entre le passé et l'avenir? ...

**Mettez-vous à la place du lecteur et essayez de trouver les questions qu'il vous posera, afin de fournir d'avance une réponse dans votre texte.**

Les exemples sont nombreux, dans le premier rapport que vous m'avez fait parvenir, où des aspects de votre programme se limitent à un titre ou à une rubrique sans explication.

Vous avez appris à formuler les questions "qui, quoi, pourquoi, comment, quand, où, avec quoi, ..." et j'ai insisté constamment pour que vous ne les perdiez jamais de vue et que vous n'arrêtez jamais ce questionnement. Appliquez-le donc à vos rapports: qui va le lire? Qu'est-ce qu'on veut qu'il lise et qu'il comprenne? Pourquoi faut-il

qu'il le comprenne? Comment va-t-on lui faire comprendre? Quand doit-il en disposer? ...

Sans cela, vos rapports et vos dossiers ressembleront à des "tables des matières" qui se contentent de désigner des titres de chapitres sans fournir d'explications, comme si le lecteur était supposé connaître les idées qu'il y a derrière. Or, ce n'est jamais la table des matières qui convainc le lecteur, pas plus que ce ne sont les os qui intéressent le mangeur de viande. Il faut donc que vos rapports soient bien étayés. Que vous vous attachiez à très bien développer les idées que vous avez en tête derrière les rubriques de vos tables des matières.

### **Des rapports de réunions pouvant servir à l'alphabétisation.**

Je vous entend souvent parler d'alphabétisation, mais j'ai parfois l'impression que l'alphabétisation est déconnectée de la vie de tous les jours.

Les femmes de Souiou nous ont dit qu'elles n'arrivaient pas à bien fixer leurs idées sur les foyers améliorés, les boisements, etc. après le passage des animateurs, faute d'être alphabétisées. Mais lorsqu'elles le seront, que vont-elles lire?

Ne vous serait-il pas possible de terminer chacune de vos réunions en rédigeant ne fuisse qu'une ou deux pages de cahier à placer dans les mains des groupements avec lesquels vous travaillez? Ne serait-ce pas un moyen d'amorcer la pompe de la lecture et de la rendre fonctionnelle? N'y a-t-il pas dans les villages où vous allez l'une ou l'autre personne alphabétisée qui pourrait servir d'écrivain aux autres? Et pour vous-mêmes, ne serait-ce pas une bonne façon de démultiplier votre effort d'animation?

avril 1994

\* \*

## **Annexe**

### **Liste des participants aux sessions de programmation des Unions de Gourcy et de Koumbri**

#### ***Union de Koumbri***

**S. Amadé Nacanabo:** Président de l'Union

**Warma Ousseini:** Secrétaire Général

**Ouédraogo Moustapha:**Animateur en Communication (audio visuel)

**Sigué Inoussa :** Animateur CES

**Kindo Bibata:** Animatrice

**Porgo Mamadou:** Animateur élevage-maraîchage

#### ***Union de Gourcy***

**Pierre Ouedraogo:** Président de l'Union

**Djibril Koura:** Technicien agronome

**R. Gaby Ouedraogo:** Secrétaire Général

**Moumuni Ouedraogo:** Animateur en Communication (audio visuel)

**Fati Ouedraogo:** Gérante BTEC

**Mariam Ouedraogo:** Animatrice

**Irisso Ouedraogo:** Animateur CES

**Zerom Ouedraogo**

Adresses de contact:

- **Union de Gourgy, Pierre Ouedraogo, B.P. 4, Ouahigouya,  
BURKINA FASO**
- **Union de Koumbri, S. Amadé Nacanabo, B.P. 333,  
Ouahigouya, BURKINA FASO**
- **FUGN, Djibril Koura, B.P. 100, Ouahigouya, BURKINA FASO**
- **Terres et Vie, Hugues Dupriez, 13 rue laurent Delvaux,  
1400 Nivelles, BELGIQUE**